



ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเลย เขต 1

อรจิรา ศักดาพิทักษ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเลย เขต 1



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

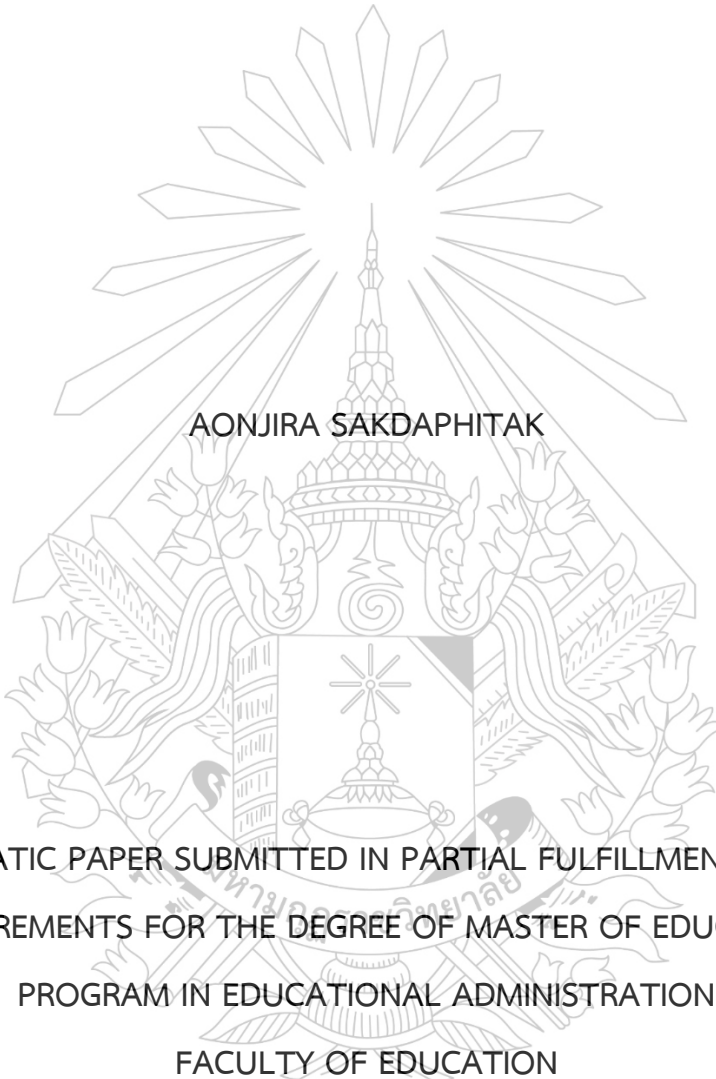
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

INTEGRATED LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER LOEI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



AONJIRA SAKDAPHITAK

A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อสารนิพนธ์	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
ชื่อนักศึกษา	อรจิรา ศักดาพิทักษ์
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรัตนสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)

กรรมการ

(พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชณพงศ์ ศรีจันทร์)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
ชื่อนักศึกษา	อรจิรา ศักดาพิทักษ์
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 302 คน สุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งชั้น กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.972 และ 0.959 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอในรูปแบบโมเดล ผลการวิจัยพบว่า:

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$) ดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง โดยภาพรวม ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.24 เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็นรายด้าน พบว่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.20 ถึง 0.29 ด้านที่มีค่าดัชนีสูงสุดและควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านความคิด

สร้างสรรค์ และด้านการพัฒนาวิชาชีพ ตามลำดับ โดยด้านที่มีค่าดัชนีต่ำที่สุดคือ ด้านการทำงาน เป็นทีม

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก คือ 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์และการตั้งเป้าหมายร่วมกัน 2) การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา 3) การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) และ 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง



ABSTRACT

Thematic Paper Topic	Integrated Leadership of SCHOOL Administrators under Loei Primary Educational Service Area Office 1
Student's Name	Aonjira Sakdaphitak
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Educational Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Associate Professor Dr. Pim-on Sod-ium

The objectives of this research were: 1) to study the Degree of Success, Importance, and priority needs of integrated leadership of school administrators under Loei Primary Educational Service Area Office 1; and 2) to study guidelines for developing the integrated leadership of school administrators in the same area. This study employed a Mixed Methods Research design, divided into two phases. Phase 1: Quantitative Research. The sample consisted of 302 school administrators and teachers, selected through Proportional Stratified Random Sampling based on the Krejcie and Morgan table. The research instrument was a 5-level Likert scale questionnaire with Content Validity (IOC) ranging from 0.60 to 1.00. The reliability coefficients for Degree of Success and Importance were 0.972 and 0.959, respectively. Data were analyzed using frequency, mean, standard deviation, and Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). Phase 2: Qualitative Research. The research instrument was a semi-structured interview. The target group consisted of 5 experts selected through purposive sampling. Data were analyzed using content analysis and presented in a model format.

Research results are found that:

1. The overall Degree of Success of integrated leadership of school administrators under Loei Primary Educational Service Area Office 1 was at a high level ($\bar{x} = 3.88$), while the overall Importance was at the highest level ($\bar{x} = 4.84$). The overall Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) was 0.24. When considering each aspect, the PNI_{modified} values ranged from 0.20 to 0.29. The aspect with the

highest index, which should be prioritized for development, was Achievement-Oriented Vision, followed by Creative Thinking, and Professional Development, respectively. The aspect with the lowest index was Teamwork.

2. The guidelines for developing integrated leadership of school administrators consisted of four main strategies 1) Communicating strategic vision and establishing shared goals 2) Creating an innovative atmosphere and promoting creative problem-solving 3) Developing professional competencies through Professional Learning Communities (PLC) and 4) Strengthening a collaborative culture and effective communication within the organization.

Keywords: Integrated Leadership, School Administrators, Modified Priority Needs

Index: PNI_{modified}



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เมตตา สละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ และเมตตาอย่างยิ่งเสมอมา อีกทั้งยังคอยกระตุ้นให้ทำงานตามแผนที่วางไว้ ให้กำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและถือเป็นพระคุณอย่างสูงยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และวิพากษ์งานวิจัยเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ให้มีความชัดเจนและถูกต้องตามหลักวิชาการยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ ดร.วรรณทิ ศรีโนนยาง รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ ดร.ปิยนัฐ ธนบุตร ดร.สงกรานต์ อนุสุเรนทร์ และดร.พิมพ์ลภัส จันลาศรี ที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายังเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม และให้คำแนะนำ ในการจัดทำแบบสอบถามในการทำวิจัย ขอขอบพระคุณ นายธนพล นาเลาะห์ ดร.วราวุฒิ ที่นา ดร.พรบุญญา อัญชลี นายนิรุจน์ พักกระโทก และ ดร.กิตติศักดิ์ เสนานุช ที่ได้เมตตาให้สัมภาษณ์ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ข้อมูลและวิสัยทัศน์จากทุกท่านล้วนเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณพี่น้องสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนกัลยาณมิตร ทุกท่านที่เป็นกำลังใจสำคัญและให้การสนับสนุนในทุกด้านเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมี จากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่แต่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนทำให้การศึกษา ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

อรจิรา ศักดาพิทักษ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	จ
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ฅ
สารบัญ	ญ
สารบัญตาราง	ท
สารบัญรูปภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	9
1.7 ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา	14
2.1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา	14
2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา.....	17
2.1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	21
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	24
2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	24
2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	26
2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	28
2.2.4 การเชื่อมโยงและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	35
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	37
2.3.1 แนวคิดและทฤษฎี.....	37
2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	39

2.3.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา	41
2.3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	43
2.3.5 นิยามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	51
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น	71
2.4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น	72
2.4.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น	74
2.4.3 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น	75
2.4.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น	77
2.4.5 การจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น	78
2.4.6 เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจ	80
2.5 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	81
2.5.1 ความหมายทางการบริหาร.....	82
2.5.2 ความหมายของแนวทางการพัฒนา	83
2.5.3 ความหมายของการบริหารแบบบูรณาการ	85
2.5.4 ขั้นตอนแนวทางการพัฒนา.....	87
2.6 บริบทของพื้นที่ที่ศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอย เขต 1	89
2.6.1 ประวัติความเป็นมา.....	89
2.6.2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน	95
2.6.3 การจัดการศึกษา.....	97
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	98
2.7.1 งานวิจัยในประเทศ.....	98
2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	105
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะ ผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลอย เขต 1	106
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	106
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	107
3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	108
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	110
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	111

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	113
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1	114
1.กลุ่มเป้าหมาย	114
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	115
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	116
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	117
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	118
4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	118
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	173
5.1 สรุปผลการวิจัย	175
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	181
5.3 ข้อเสนอแนะ	187
บรรณานุกรม.....	188
ภาคผนวก	199
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	200
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์ในการหาแนวทางพัฒนา.....	207
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	212
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	216
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	228
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	232
ภาคผนวก ช ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์.....	241
ภาคผนวก ซ เครื่องมือที่ใช้ในการหาแนวทางพัฒนา.....	251
ภาคผนวก ฌ ภาพประกอบการวิจัย.....	255
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	262

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	47
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและ ตำแหน่งหน้าที่	106
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	120
ตารางที่ 4.2	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้นำบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อ	121
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้นำบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	122
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้นำบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการทำงานเป็นทีม	124
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้นำบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	126
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้นำบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	128

ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยภาพรวมและรายด้าน.....	130
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ มุ่งความสำเร็จ.....	131
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม	132
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	134
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ.....	135
ตารางที่ 4.12	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	144
ตารางที่ 4.13	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์	147

ตารางที่ 4.14 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 151

ตารางที่ 4.15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ด้านการทำงานเป็นทีม 155

ตารางที่ 4.16 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 159



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
ภาพประกอบที่ 2.1 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.....	90
ภาพประกอบที่ 2.2 แผนที่เขตความรับผิดชอบ 5 อำเภอ.....	96
ภาพประกอบที่ 4.1 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	168
ภาพประกอบที่ 4.2 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2	169
ภาพประกอบที่ 4.3 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 3	170
ภาพประกอบที่ 4.4 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 4	171
ภาพประกอบที่ 4.5 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrated Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... ประถมศึกษาเลย เขต 1	172

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ของศตวรรษที่ 21 สังคมประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการเติบโตด้านของวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีและนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศได้ก้าวเข้ามา มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม ทำให้ในสังคมกลายเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารโครงสร้างของสังคมเปลี่ยนไปไม่ว่าจะเป็นด้านบุคคล ด้านวัฒนธรรม ด้านค่านิยมและความเชื่อแนวทางการดำเนินชีวิตความต้องการของบุคคลรวมไปถึงระดับของการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาควบคู่กันไปในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน สังคม และพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ผลักดันให้ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเตรียมตัวรับมือเตรียมความพร้อมให้สามารถบริหารจัดการและดำรงอยู่ในสังคมปัจจุบันหรืออนาคตได้ ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อมุ่งสู่ความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืนและคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

นอกจากนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 การบริหารจัดการศึกษาจึงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ควบคู่ไปกับการธำรงไว้ซึ่งคุณค่าทางวัฒนธรรม ความเป็นไทยและคุณธรรมจริยธรรมตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้การจัดการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 กำหนดให้รัฐต้องจัด

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และมุ่งลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2560) ดังนั้น สถานศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะยาว จำเป็นต้องมีผู้นำทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ มีการบูรณาการรอบด้านและสามารถบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาจนบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด จำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบบทบาทแบบดั้งเดิมที่เป็นเพียงผู้จัดการหรือผู้กำกับดูแล มุ่งสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องสามารถบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์หลากหลายแขนงเข้าด้วยกัน ทั้งศาสตร์การบริหารจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ จิตวิทยาการศึกษา และศาสตร์การสอนร่วมสมัยด้วยความรอบรู้เช่นนี้ไว้ โดยสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจึงสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยากในโลกยุคใหม่

ผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเท่าทันพลวัตของสังคมโลก สามารถปรับตัวและนำพาองค์กรให้เติบโตท่ามกลางความท้าทายที่ไม่หยุดนิ่ง เพื่อสร้างรากฐานการศึกษาที่มั่นคงสำหรับอนาคตของเยาวชนและประเทศชาติดังที่ เกียรติคุณา จิตเสน (2566) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการผสมผสานแนวคิด แนวปฏิบัติในการนำคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์โดยมุ่งเน้นความสำคัญของบุคคล นโยบาย และระบบการทำงานให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการยังมีความสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดังที่ Abdallah (2020) ได้เสนอว่า การบูรณาการความร่วมมือระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการนำเอาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ มาผสมผสานและประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา (Damaolao & Cornejo, 2022) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจะสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สร้างแรงบันดาลใจตลอดจนใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้นำสามารถผสมผสานแนวคิด วิธีการ และทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างความได้เปรียบและความยั่งยืนให้กับองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา จึงไม่เพียงหมายถึง การผสมผสานรูปแบบการบริหารที่หลากหลายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยผู้นำเชิงบูรณาการจะต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบสามารถ เชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีทักษะในการบริหารจัดการที่หลากหลาย เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและการดูแลบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กร ให้ประสบความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้นเพื่อ ขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา เก็จกัญญา จิตเสน (2566) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใน บริบทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภาวะการนำแบบองค์รวมที่ผู้บริหารผสมผสานคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมการนำ และบริบทการทำงาน เพื่อเชื่อมโยงความร่วมมือของครูและบุคลากรให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษา ขณะที่ เขตรัฐ จันทิห์ล่า (2566) เน้นว่าผู้นำเชิงบูรณาการต้องผสมผสานแนวคิด และการปฏิบัติหลายด้านเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและนวัตกรรมในการ บริหารจัดการ Corrigan และ Merry (2022) มองว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคือการผสมผสานบทบาทผู้นำ เชิงการสอนและการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Baharuddin et al. (2023) ที่ชี้ว่าผู้นำเชิงบูรณาการสามารถเพิ่มแรงจูงใจและความร่วมมือของครูใน การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Gudito และ De Jesus (2024) ซึ่งอธิบายว่าผู้นำเชิง บูรณาการต้องผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำหลายมิติให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน จากแนวคิด ดังกล่าวสะท้อนว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการ เปลี่ยนแปลง เนื่องจากต้องเชื่อมโยงบุคลากร ทรัพยากร และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อ ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองความท้าทายในศตวรรษที่ 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจสำคัญใน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองเลย อำเภอนาด้วง อำเภอเชียงคาน อำเภอปากชม อำเภอท่าลี่ และอำเภอด่านซ้าย มีโรงเรียนในสังกัดรวม 134 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวม 1,320 คน และมีนักเรียน จำนวน 18,321 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2568) โดยโรงเรียนในสังกัดมีทั้งในเขตเมืองและ

ชนบท ซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านบริบทชุมชน ทรัพยากร และปัญหาเฉพาะพื้นที่ ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่ฯ กำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนที่ยังมีช่องว่างการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก การขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา ความไม่สม่ำเสมอในการกระจายตัวของนักเรียน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ตลอดจนความจำเป็นในการปรับตัวเข้าสู่การจัดการเรียนการสอนยุคใหม่ แม้ผลการประเมินสถานศึกษาส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลางถึงดี แต่ยังมีช่องว่างและโอกาสสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งข้อมูลจากรายงานการประเมินภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ (2566) พบว่าผู้บริหารหลายรายมีความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ยังขาดการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและการประสานภารกิจภายในโรงเรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ในบริบทเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันที่ซับซ้อนและหลากหลายมิติ รองศาสตราจารย์ ดร.ทศนา แคมมณี (2559) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีต้องสามารถเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ และดึงศักยภาพของครู บุคลากร และชุมชนออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารแบบสั่งการควบคุม ไปสู่การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและเสริมพลังจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารในเขตพื้นที่สามารถรับมือกับความท้าทายเชิงซับซ้อนของยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพผลภาวะผู้นำลักษณะนี้จะช่วยเสริมให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับครู ชุมชน และหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีพลัง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วม และพัฒนาโรงเรียนให้เติบโตอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษายุคใหม่ที่มุ่งเน้น การบริหารแบบร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบอย่างแท้จริง

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยเฉพาะด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างแนวทางที่เป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาโดยภาพรวม ผู้บริหารและ

ผู้เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จากที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำไปปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันให้เกิดประสิทธิผลได้มากยิ่งขึ้น

1.2 ปัญหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดปัญหาในการวิจัย ดังนี้

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับใด และมีลำดับความสำคัญอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

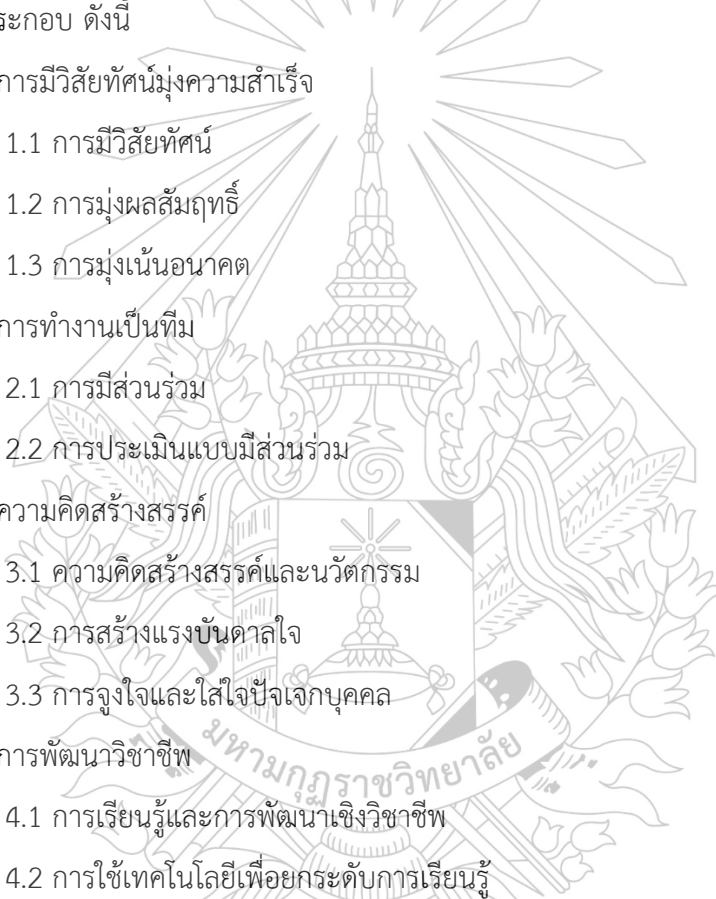
1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาวะ

ผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาเป็นเนื้อหาในการวิจัยตามแนวคิดของ ศักดา พรหมกุล (2563) อนุสรณ์ พิพิธภณช์ (2563) ศักดา พรหมกุล และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2565) หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) อติสร พูนสวัสดิ์ และชัชณพงค์ ศรีจันทร์ (2566) เขตต์รัฐ จันทิหล้า และบุญช่วย ศิริเกษ (2566) เกจิกัญญา จิตเสน และคณะ (2566) ปณิตดา ศิลปะชัย และทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) รัชนัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) Corrigan & Merry (2022) Baharuddin et al. (2023) Amenumay & Badu (2024) Hadi et al. (2024) Galorio & Bauyot (2024) Gao et al. (2025) สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 
1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ
 - 1.1 การมีวิสัยทัศน์
 - 1.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.3 การมุ่งเน้นอนาคต
 2. การทำงานเป็นทีม
 - 2.1 การมีส่วนร่วม
 - 2.2 การประเมินแบบมีส่วนร่วม
 3. ความคิดสร้างสรรค์
 - 3.1 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
 - 3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 3.3 การจูงใจและใส่ใจปัจเจกบุคคล
 4. การพัฒนาวิชาชีพ
 - 4.1 การเรียนรู้และการพัฒนาเชิงวิชาชีพ
 - 4.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้
 - 4.3 การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีดังนี้

1.4.2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จากทั้งหมด 134 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 128 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,192 คน จำนวนทั้งหมด 1,320 คน

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 302 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 29 คน ครูผู้สอน 273 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางที่สำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, (1970,p.608) อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2560 และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของกลุ่มประชากรในแต่ละขนาดโรงเรียน

1.4.2.3 กลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ จะต้องมีความรู้ด้านการศึกษายุ่งเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำ โดยควรมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5-10 ปี มีผลงานทางวิชาการหรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือการบริหารการศึกษา ได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 1 คน
- 2) ศึกษานิเทศก์จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 1 คน
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 3 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีองค์ประกอบดังนี้

1.4.3.1 การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

1.4.3.2 การทำงานเป็นทีม

1.4.3.3 ความคิดสร้างสรรค์

1.4.3.4 การพัฒนาวิชาชีพ

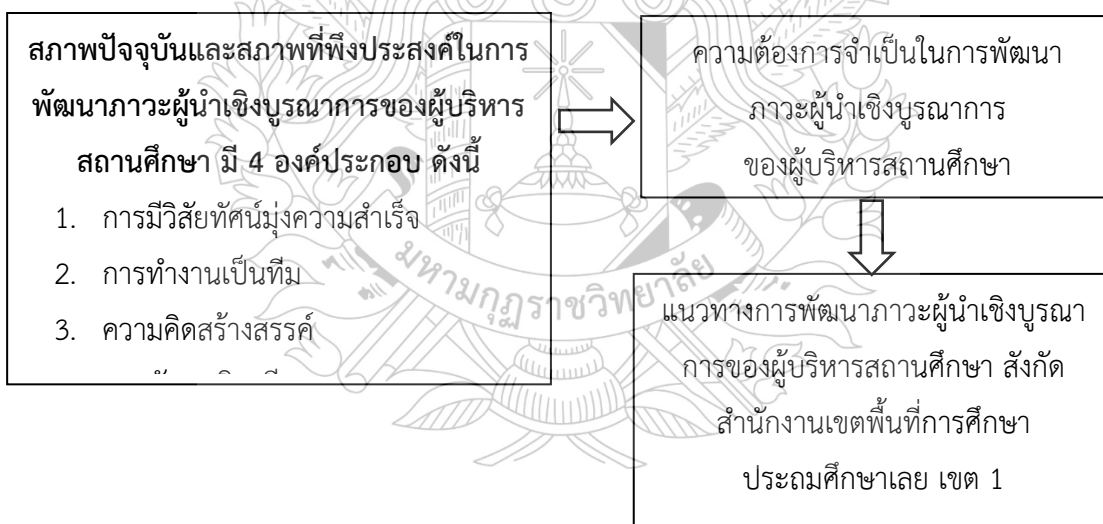
1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่วิจัย

พื้นที่ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยศึกษาตามกรอบแนวคิดของ ศักดา พรหมกุล (2563) อนุสรณ์ พิพิตรภรณ์ (2563) ศักดา พรหมกุล และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2565) หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) อติสร พูนสวัสดิ์ และชัชณพงศ์ ศรีจันทร์ (2566) เขตรัฐ จันทิห์ล้ำ และบุญช่วย ศิริเกษ (2566) เกียรติภิญญา จิตเสน และคณะ (2566) ปนัดดา ศิลปะชัย และทณงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) Corrigan & Merry (2022) Baharuddin et al. (2023) Amenumay & Badu (2024) Hadi et al. (2024) Galorio & Bauyot (2024) Gao et al. (2025) จึงสามารถทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 1.1

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1.6.1 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเชื่อมโยงและผสมผสานแนวคิด วิธีการ ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสมดุล เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความร่วมมือ และการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถบริหารคนงานและนวัตกรรมได้อย่างกลมกลืน

1.6.2 ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการผสมผสานและเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิด วิธีการ ทรัพยากร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีในโรงเรียน เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบครบถ้วน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกในทุกระดับ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

1.6.2.1 การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีระบบและใช้การมองไกลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับให้ร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

1.6.2.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบและมีเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความรับผิดชอบร่วม และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา

1.6.2.3 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการบริหารและการเรียนรู้ ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ร่วมสร้างคุณค่าใหม่ในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด สนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล และเสริมแรงจูงใจภายใน จุดประกายให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.6.2.4 การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

1.6.3 ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความประสงค์ที่ควรได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนา โดยผ่านกระบวนการที่มีระบบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

1.6.4 สภาพปัจจุบัน หมายถึง ระดับความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาตามความรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ ทำให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.6.5 สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่คาดหวังหรือปรารถนาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ ให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น

1.6.6 แนวทางการพัฒนา หมายถึง กระบวนการหรือแบบแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นกรอบในการยกระดับคุณภาพของบุคคลและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและมีความยั่งยืน

1.6.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ครอบคลุมพื้นที่ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองเลย อำเภอนาด้วง อำเภอเชียงคาน อำเภอปากชม และอำเภอท่าลี่

1.6.8 สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 134 แห่ง

1.6.9 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.6.10 ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง สถานภาพทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถามครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.6.10.1 ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.6.10.2 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง บุคลากรอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนหรือส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.6.11 ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดขนาดของสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขนาด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

1.6.11.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา

1.6.11.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน

1.6.11.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน

1.6.11.4 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

1.6.12 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานในสถานศึกษาจนถึงปัจจุบันจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.6.12.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ประสบการณ์ทำงานที่เริ่มปฏิบัติงานในสถานศึกษาจนถึงปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี

1.6.12.2 ระหว่าง 5 - 10 ปี หมายถึง ประสบการณ์ทำงานที่เริ่มปฏิบัติงานในสถานศึกษาจนถึงปัจจุบันมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี

1.6.12.3 มากกว่า 10 ปี หมายถึง ประสบการณ์ทำงานที่เริ่มปฏิบัติงานในสถานศึกษาจนถึงปัจจุบันมากกว่า 10 ปี

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1.7.2 ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง

1.7.3 ได้แนวทางในการกำหนดนโยบาย และวางแผน เพื่อใช้ในการดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.7.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและต้องการการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีเนื้อหาสาระดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.2.4 การเชื่อมโยงและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 - 2.3.1 แนวคิดและทฤษฎี
 - 2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 - 2.3.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 - 2.3.5 นิยามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
 - 2.4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น
 - 2.4.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 2.4.3 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 2.4.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 2.4.5 การจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

- 2.4.6 เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจ
- 2.5 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 - 2.5.1 ความหมายทางการบริหาร
 - 2.5.2 ความหมายของแนวทางการพัฒนา
 - 2.5.3 ความหมายของการบริหารแบบบูรณาการ
 - 2.5.4 ขั้นตอนแนวทางการพัฒนา
- 2.6 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
 - 2.6.1 ความเป็นมา
 - 2.6.2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน
 - 2.6.3 การจัดการศึกษา
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้มีบทบาทสำคัญในการกำกับและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นหลัก ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและบริบทที่หลากหลายอยู่เสมอ ซึ่งเป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) กำหนดหลักเกณฑ์ในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางการจัดระบบบริหาร และการจัดการศึกษาโดยเน้นให้มีการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ส่งผลให้สถานศึกษามีสถานะเป็นนิติบุคคลมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา โดยเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2566) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการและการเรียนการสอน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำทางวิชาการที่มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

นิพนธ์ วรรณเวช (2566) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World หมายถึง ผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้สูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้ความไม่แน่นอน

กาญจนา อินทร์ศรี (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำองค์กรทางการศึกษาที่มีหน้าที่นำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธีรพงศ์ เกิดแก้ว (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

สำนักงานวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา โดยต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ความเป็นผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม วิสัยทัศน์กว้างไกล และทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

อรุณวรรณ ปัญเศษ และพระมหาศุภชัย สุกกิจใจ (2568) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องสามารถสร้างแรงจูงใจกำหนดวิสัยทัศน์ ทำงานเป็นทีม และพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี

Sergiovanni (2015) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่มีบทบาทหลักในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านการพัฒนาครูและหลักสูตร

Marzano Waters & McNulty (2016) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสร้างผลกระทบทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนผ่านการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Hargreaves & Fink (2017) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่สร้างความยั่งยืนในการพัฒนาการศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของครู

Hallinger (2019) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำทางวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพันธกิจ จัดการหลักสูตรและการสอน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน

Bush (2020) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สร้างความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

Leithwood & Louis (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาครู เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนที่สูงขึ้น ผ่านวิสัยทัศน์ร่วมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Harris (2022) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้นำที่สามารถกระจายภาวะผู้นำและสร้างความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบจากทัศนะของบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น

Tshabalala (2024) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน และชุมชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

Nikolaos Raptis (2024) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง

Sariakin (2025) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ มีความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรเทคโนโลยีและนโยบาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำเชิงบูรณาการที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จทางการศึกษา โดยเป็นบุคคลที่ผสมผสานศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหาร สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีภาวะผู้นำทางวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรมที่มั่นคง ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาครูและบุคลากร เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งบูรณาการทรัพยากร เทคโนโลยี และนโยบายเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเต็มที่ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

2.1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ. 2545) ได้กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นนิติบุคคล มีความคล่องตัวและอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยเฉพาะ มาตรา 39 ได้วางกรอบบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป แนวทางดังกล่าวยังสอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหลักใน 4 ด้านเช่นเดียวกัน ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดที่ยืนยันถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในทุกมิติ เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้านและยั่งยืน รายละเอียดของบทบาทผู้บริหารในแต่ละมิติสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็น ผู้นำทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพและทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้สนับสนุนครูให้สามารถสร้างนวัตกรรมการสอนและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมถึงดูแลระบบการวัดและประเมินผลที่สะท้อนศักยภาพที่แท้จริง และจัดวางระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาเติบโตอย่างมั่นคง

2. การบริหารงบประมาณ

ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นนักวางแผนทางการเงิน ที่สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริหารงบประมาณและทรัพย์สินอย่างโปร่งใส ใช้หลักธรรมาภิบาลและความคุ้มค่า อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเสริมพลังให้การจัดการศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

3. การบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารมีบทบาทเป็น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องจัดวางระบบบุคลากรให้เหมาะสม ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ ไปจนถึงการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมและการนิเทศ ทั้งยังต้องกำหนดมาตรการวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ และมีความผูกพันต่อองค์กร

4. การบริหารทั่วไป

ผู้บริหารมีบทบาทในฐานะผู้จัดการระบบและผู้ประสานงาน ดูแลการดำเนินงานด้านธุรการ อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการศึกษา พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน รวมถึงองค์กรภายนอก เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

การบริหารทั้ง 4 งานนี้ไม่สามารถดำเนินการแยกจากกันได้ แต่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเป็นเอกภาพ เปรียบเสมือนการรวมกระแสน้ำจากหลายสายให้หล่อเลี้ยงต้นไม้ใหญ่แห่งการศึกษาให้เติบโตงอกงาม ภายใต้หลักการกระจายอำนาจที่ยึดประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษายังตอกย้ำถึงอิสระควบคู่กับความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แท้จริงจึงเปรียบเสมือนจิตรกรผู้ผสมสีให้กลมกลืนอย่างงดงาม โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างผู้เรียนให้เปล่งประกายศักยภาพของตนเอง เติบโตเป็นพลเมืองที่มีทั้งความรู้และคุณธรรม พร้อมเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ภารกิจอันยิ่งใหญ่นี้ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทั้งวิสัยทัศน์อันกว้างไกล หัวใจที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่น และความพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาไทยไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ธีระ รุญเจริญ (2563) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการสอน และประเมินผล การจัดการศึกษา รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2564) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2565) ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ภัทรินทร พันเดช (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยมีได้จำกัดเพียงการกำหนดนโยบายหรือวางแผนเท่านั้น

แต่ยังรวมถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ต้องกำกับ ติดตาม และประเมินผลในการจัดการเรียนการสอน การนิเทศภายใน ตลอดจนการจัดระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง บทบาทเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารในฐานะกลไกหลักที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

จิราภรณ์ บุญสุนีย์ (2567) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารที่สามารถกำหนดมาตรการจูงใจ ประเมินผลการทำงานอย่างเป็นธรรม การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกัน จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้คุณภาพของการจัดการศึกษาโดยภาพรวมสูงขึ้น

ฤทธิเกียรติ สิมารับ และจรรยา บุญธรรม (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครู การทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจสำคัญของการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน เพราะช่วยสร้างการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถออกแบบระบบสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

Leithwood & Rieht (2003) กล่าวว่าบทบาทสำคัญของผู้บริหารไว้ 4 ประการ คือ 1. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายที่ชัดเจน 2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผ่านการสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้ 3. การปรับปรุงองค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง 4. การบริหารจัดการการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

Bush & Glover (2020) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและบุคลากร

Harris & Jones (2020) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและนำองค์กรผ่านวิกฤตต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการระบาดของโควิด 19

Fullan (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและการทำงานร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสร้างความยั่งยืนในระบบการศึกษา

Leithwood & Sun (2022) นิยามว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคือการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

Hargreaves & O'Connor (2023) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีบทบาทในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

Mthanti (2023) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพครูเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะดิจิทัล การคิดเชิงวิพากษ์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า หากผู้บริหารสามารถออกแบบนโยบายและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนและทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

Robinson & Gray (2024) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาระบบนิเวศทางการศึกษาที่ส่งเสริมทักษะสำหรับอนาคต โดยบูรณาการเทคโนโลยีและการเรียนรู้แบบผสมผสานอย่างมีประสิทธิภาพ

Dahle (2024) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันกำลังเคลื่อนจากความรับผิดชอบ (responsibilities) ไปสู่ความรับผิดชอบเชิงประจักษ์ (accountabilities) หมายความว่า ผู้บริหารมิใช่เพียงผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายหรือวางระบบ แต่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เช่น คุณภาพการเรียนรู้ ความเสมอภาคในการศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถตอบสนองต่อสังคมได้อย่างแท้จริง

Redondo-Sama (2025) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) โดยที่มุ่งสร้างระบบความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่กับการบริหารภายใน แต่ยังขยายออกไปสู่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารต้องดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป ซึ่งมีบูรณาการศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารให้สมดุล เพื่อสร้างการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้บริหารมิใช่เพียงนักจัดการ แต่ต้องเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเปิดพื้นที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วม บทบาทดังกล่าวช่วยให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่โปร่งใส รับผิดชอบ และมุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืน

2.1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อ้างอิงตาม กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา เพื่อให้มีสถานะเป็นนิติบุคคลและบริหารจัดการได้อย่างอิสระ โดยกำหนดให้ครอบคลุม 4 ด้านหลัก ดังนี้

การกำหนดขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้านและการจำแนกประเภทสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการกระจายอำนาจและสร้างความเข้มแข็งแก่สถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และบูรณาการทุกด้านเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่าในสังคม

นอกจากนี้ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ยังได้กำหนด ประเภทสถานศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามศักยภาพและความพร้อม ดังนี้

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษาที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ดังนี้

1. มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป
2. มีการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
3. มีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด
4. มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
5. มีการบริหารงบประมาณและการเงินอย่างเป็นระบบ

สถานศึกษาประเภทที่สอง ได้แก่ สถานศึกษาที่ไม่ครบตามคุณสมบัติของประเภทที่หนึ่ง แต่ยังมีหน้าที่บริหารจัดการในทุกด้านเช่นเดียวกัน ยกเว้นการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณบางประการ เช่น การจัดทำคำขอของงบประมาณและการวางแผนปฏิบัติการใช้จ่าย ซึ่งสามารถร้องขอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการแทนได้

ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้แก่สถานศึกษาแต่ละประเภทมีขอบเขตแตกต่างกัน โดยสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งได้รับอำนาจในการบริหารจัดการที่ครอบคลุมมากกว่า ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป ขณะที่สถานศึกษาประเภทที่สองแม้จะมีอำนาจตามกฎหมายเช่นเดียวกัน แต่มีข้อจำกัดด้านการจัดทำและการบริหารงบประมาณซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง ทั้งนี้ หากมีความจำเป็นสถานศึกษาประเภทที่สองสามารถมอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการแทนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพและความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา ความแตกต่าง

ดังกล่าวสะท้อนถึงหลักการกระจายอำนาจที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

ภัทรินกร พันเดช (2566) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารทั้ง 4 ด้านทำหน้าที่เป็นโครงสร้างหลักของการสร้างโรงเรียนคุณภาพ โดยเฉพาะการบริหารวิชาการและระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง จะต้องสัมพันธ์กับการจัดสรรงบประมาณที่โปร่งใสและการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

จิราภรณ์ บุญสุรีย์ (2567) ชี้ว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกระบวนกร การมีส่วนร่วมในทุกมิติ ตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การกำกับติดตาม และการประเมินผล ตลอดจนการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน การมีส่วนร่วมที่เป็นระบบจะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในภาพรวม

ธีรพงศ์ เกิดแก้ว (2567) เห็นว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปถือเป็นฐานสนับสนุนที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานวิชาการ ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบระบบของการบริหารบุคลากร การพัฒนาอัตรากำลัง การนิเทศงาน และการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจหลัก เพื่อเปลี่ยนโรงเรียนจาก องค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามหน้าที่ไปสู่ องค์กรที่มุ่งพัฒนาคุณภาพ

ฤทธิเกียรติ สิมารับ และจรรยา บุญธรรม (2567) กล่าวว่าหัวใจสำคัญขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาในทั้ง 4 ด้านอยู่ที่การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และทั่วไป เข้าด้วยกันผ่านกระบวนการคุณภาพ (วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง) อย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารสามารถออกแบบกลไกการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะทำให้โรงเรียนกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

Harris (2020) อธิบายว่าขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่

1. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และจริยธรรมขององค์กร (School culture and ethics)
2. การนำการสอนและการเรียนรู้ (Instructional and curriculum leadership)
3. การพัฒนาวิชาชีพและบุคลากรในโรงเรียน (Professional growth and staff development)
4. การบริหารจัดการเชิงระบบและทรัพยากร (Operational and resource management) โดยเน้นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เชื่อมโยงการบริหารกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม

Pont et al. (2021) จากองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ระบุว่า ขอบข่ายภาวะผู้นำสถานศึกษามี 3 มิติหลัก คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional leadership)
2. การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากร (Organisational and administrative leadership)
3. การกระจายอำนาจและสร้างการมีส่วนร่วมของครูและชุมชน (Distributed leadership and community participation) ซึ่งทั้งสามมิติสะท้อนถึงการบริหารที่มุ่งสู่ความยั่งยืนของระบบโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

Leithwood & Sun (2022) ได้เสนอแกนการบริหารสถานศึกษา ที่สามารถเทียบได้กับขอบข่ายงานหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (Setting directions)
 2. การพัฒนาและสร้างศักยภาพบุคลากร (Developing people)
 3. การปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Redesigning the organization)
 4. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (Improving the instructional program)
- โดยชี้ว่าการบริหารทั้ง 4 ด้านนี้ต้องดำเนินอย่างบูรณาการและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

Gurr & Drysdale (2023) จำแนกขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การนำการเรียนรู้และการสอน (Leading learning and teaching)
2. การพัฒนาตนเองและบุคลากร (Developing self and others)
3. การบริหารและจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Managing the school operations)
4. การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Leading innovation and change)
5. การมีส่วนร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Engaging with the community) ซึ่งทั้งหมดเป็นบทบาทที่สะท้อนการบริหารโรงเรียนเชิงคุณภาพในยุคใหม่

Bush & Glover (2024) อธิบายว่าขอบข่ายการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมใน 4 ด้านหลัก คือ

1. การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส (Budgeting and resource management)
2. การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาศักยภาพครู (Human resource and staff development)

3. การประกันคุณภาพและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Quality assurance and assessment)

4. การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง-ชุมชน (Stakeholder communication and community engagement) โดยมุ่งให้ผู้บริหารทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติจริงภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กรอบภารกิจหลักของผู้บริหารในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำได้พัฒนาจากการมองผู้นำในฐานะผู้มีคุณลักษณะเฉพาะไปสู่การทำความเข้าใจภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการทางสังคมที่เชื่อมโยงคน งาน และบริบทขององค์กร ครอบคลุมมิติด้านคุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูป รวมถึงแนวคิดร่วมสมัยด้านจริยธรรมและความเป็นบวก ภายใต้บริบทการศึกษา ภาวะผู้นำจึงเป็นถือเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและยกระดับการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2564) กล่าวว่าภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เปรียบเสมือนการเป็นผู้อำนวยความสะดวกแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพ เป็นผู้เชื่อมโยงความแตกต่างให้กลายเป็นพลัง และเป็นผู้กล้าที่จะเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในสถานการณ์เฉพาะ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กาญจนา ยิ้มอบอุ่น และคณะ (2565) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลกำกับทิศทางและระดมทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามร่วมมือไปสู่เป้าหมายร่วม โดยผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

นิษฐา ศรีอนันต์ (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการหลอมรวมศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้ที่สามารถผสมผสานความแข็งแกร่งและความอ่อนโยน ความกล้าหาญและความเห็นอกเห็นใจ ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่น ให้สมดุลกันได้อย่างลงตัว

อักรพิชญ์ และคณะ (2565) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเชิงบวกของผู้นำต่อผู้ตามและบริบทการทำงาน เพื่อชี้นำทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และก่อรูปพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน จนเกิดผลการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กร

วีระชัย ณ นคร (2567) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือการเป็นแสงส่องทางในยามที่ทุกคนอยู่ในความมืดมิด เป็นทั้งเข็มทิศที่ชี้นำทิศทาง เป็นกระจกที่สะท้อนให้เห็นความเป็นจริง และเป็นหัวใจที่ส่งต่อพลังความเชื่อมั่นและความหวังให้กับทุกคนในทีม

Jacobs (1970) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่า หากทำตามแล้วจะบรรลุผลที่ต้องการ

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือสัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดย ผู้นำเข้าร่วมดำเนินงาน และใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

Sergiovanni & Moore (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจ ของผู้นำกับผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม

Yulk (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล โน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Northouse (2021) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีใช้เพียงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล หากแต่เป็นกระบวนการ ที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อกลุ่มคน เพื่อชี้นำและประสานให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ภาวะผู้นำจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดทิศทางร่วมของการทำงาน มากกว่าการสั่งการโดยอำนาจหรือสถานะ

Yukl & Gardner (2023) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และมุ่งมั่นที่จะร่วมกันปฏิบัติงานตามแนวทางที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมิติของความสัมพันธ์ ความเข้าใจ และการส่งเสริมความพยายามร่วมในระดับบุคคลและทีมงาน

Granville-Chapman et al. (2024) มองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงบวกที่มุ่งส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคลากรโดยเฉพาะครู ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่

เอื้อต่อการเติบโตทั้งทางจิตใจ ความสัมพันธ์ และการพัฒนาวิชาชีพ อันนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

Nadeem (2024) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในยุคใหม่มิได้เป็นหน้าที่ของบุคคลเพียงคนเดียว แต่เป็นกระบวนการภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ซึ่งบุคลากรหลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการชี้นำ การตัดสินใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นขององค์การศึกษานในโลกยุคพลวัต

Assefa (2025) ให้นิยามภาวะผู้นำทางการศึกษาว่า เป็นการผสมผสานระหว่างวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจกับการจัดการความหลากหลายในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างของผู้เรียน และสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

Center for Creative Leadership (2025) นิยามภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการทางสังคมที่ก่อให้เกิด Direction Alignment Commitment (DAC) หมายถึง การสร้างทิศทางร่วม (Direction) ความสอดคล้องกันของบทบาทและการทำงาน (Alignment) และความมุ่งมั่นร่วมในเป้าหมาย (Commitment) ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดพลังร่วมและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ

Van Lommel et al. (2025) ให้นิยามภาวะผู้นำว่า เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างเงื่อนไขแห่งความสำเร็จและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือวิกฤต ผู้นำต้องสามารถสร้างความชัดเจน กำหนดทิศทาง และกระตุ้นพลังร่วมของทีมให้คงอยู่แม้ในช่วงเวลาท้าทาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการทางสังคมที่ผู้นำใช้อิทธิพลสร้างทิศทางร่วมและจูงใจให้บุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นมิติของความสัมพันธ์ความเข้าใจ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ควบคู่กับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในบริบทการศึกษา

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาในทุกมิติขององค์กร

เกรียงไกร วงศ์เพชร (2563) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่การกำหนดทิศทางร่วมขององค์กรและการหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และยึดหลักข้อมูลเชิงประจักษ์จะช่วยเร่งความก้าวหน้าด้านคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ภายนอกองค์กร

บุญทัน ดอกไธสง (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในฐานะเป็นพลังขับเคลื่อนหลักของการพัฒนาองค์กร การสร้างนวัตกรรม และการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมยุคใหม่

มนัสวินี ศรีประเสริฐ (2565) อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทเป็นกลไกเชื่อมโยง นโยบาย การปฏิบัติ (policy practice nexus) ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างแรงจูงใจ และการกำกับ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรและการพัฒนานวัตกรรมการทำงานในระยะยาว

กิตติศักดิ์ พันธุ์เพ็ง (2566) เห็นว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำสะท้อนผ่านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) และการจัดการความเสี่ยง ผู้นำที่ใช้ข้อมูล ผลลัพธ์ และบทเรียนจากการประเมินคุณภาพมาขับเคลื่อนการตัดสินใจ จะยกระดับประสิทธิภาพ องค์กรและลดความผันผวนจากปัจจัยภายนอกได้อย่างมีนัยสำคัญ

ทองฟู ศิริวงศ์ (2566) ชี้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ (2566) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารความเสี่ยง และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งโดยมีผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจและค่านิยมร่วมในองค์กรในต่างประเทศ

ชุดิมา นาคะเสถียร (2567) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหัวใจในการพัฒนาทุนมนุษย์และการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) ผ่านการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ การมอบอำนาจ (empowerment) และการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสะท้อนคิด นำไปสู่ความคล่องตัว (agility) และความยั่งยืนของผลลัพธ์ทางวิชาชีพ

Northouse (2020) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการแข่งขันสูง

Riggio (2021) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงาน การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

Kellerman (2022) กล่าวว่าภาวะผู้นำช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนและนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Day (2023) เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ความสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่การเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาศักยภาพ

ของครู ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และความยั่งยืนทางการศึกษา

Edmondson (2023) อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นรากฐานของการเรียนรู้ การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

Yang (2023) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในฐานะตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถชี้แนะกลยุทธ์ กำหนดทิศทางและประสานทรัพยากรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

Harris (2023) อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเฉพาะในโรงเรียนยุคใหม่ ผู้นำที่มีความสามารถจะสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม สร้างพลังร่วมของครู และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นการปฏิบัติที่จับต้องได้ เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรโดยภาพรวม

Leithwood & Sun (2024) เห็นว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำอยู่ที่การกำหนดทิศทาง วางระบบสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้นำที่ดีจึงไม่เพียงบริหารงานแต่ยังหล่อหลอมโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

Englmaier et al. (2025) ชี้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกระจายภารกิจให้กับสมาชิกในทีมอย่างสมดุล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยที่ไม่มีการลดทอนศักยภาพของทีมในการรับมือกับงานที่ซับซ้อน

Smith & Khan (2025) ระบุว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างแรงจูงใจของครูและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เอื้อต่อการพัฒนาและความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือพลังขับเคลื่อนหลักของการพัฒนาองค์กรและการศึกษาในทุกมิติ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงมิได้เป็นเพียงตำแหน่งหรืออำนาจ หากแต่เป็นกระบวนการแห่งการใช้อิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ เพื่อปลูกฝังในผู้ตามและขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมีคุณภาพและคุณธรรมสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรและพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละยุค เริ่มตั้งแต่

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ที่มุ่งเน้นการอธิบายภาวะผู้นำผ่านคุณสมบัติและบุคลิกภาพเฉพาะตัวของผู้นำ ต่อมา มีการขยายแนวคิดสู่ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) ซึ่งให้ความสำคัญกับรูปแบบการแสดงออกและพฤติกรรมที่ผู้นำเลือกใช้ในการบริหาร จากนั้นได้มีการพัฒนาไปสู่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ที่จะเน้นความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับบริบท และต่อยอดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร ทั้งนี้ในยุคปัจจุบันแนวคิดภาวะผู้นำขยายครอบคลุมถึงมิติใหม่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม, ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่ยึดมั่นในคุณค่าและความจริงใจ และ ภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) ที่มุ่งเสริมสร้างพลังทางอารมณ์และความสุขในการทำงานของบุคลากร (ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564; Northouse, 2021; Yukl & Gardner, 2023) การเป็นผู้นำในปัจจุบันจึงต้องผสมผสานความสามารถหลากหลายมิติและปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เหมาะสมกับยุคสมัย โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎี (ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) ซึ่งมีการศึกษาและรวบรวมไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

รายละเอียดมีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) เป็นแนวคิดยุคแรกๆ ที่พยายามอธิบายความเป็นผู้นำผ่านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น โดยมีรากฐานจากแนวคิดผู้นำโดยกำเนิด (Born Leader) ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่เกิดมาพร้อมคุณสมบัติที่เหนือกว่าบุคคลทั่วไป เช่น ความเฉลียวฉลาด ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความมั่นใจในตนเอง ความซื่อสัตย์และความสามารถในการสื่อสาร (สมศักดิ์ พันธุ์ศรี, 2564; Northouse, 2021) แนวคิดนี้มองว่าผู้นำมีธรรมชาติของผู้นำอยู่ในตัว ซึ่งทำให้สามารถโน้มน้าวผู้อื่นและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

งานวิจัยต่อมาพบว่า การมีคุณลักษณะเด่นเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำนายความสำเร็จของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมของผู้ตาม และสถานการณ์ในขณะนั้น (Kirkpatrick & Locke, 1991; Northouse, 2021) นักวิชาการร่วมสมัยจึงเสนอว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ผ่านกระบวนการฝึกฝน

การสะท้อนตนเอง และการสังสมประสบการณ์จริง โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ความเข้าใจผู้อื่น และจริยธรรมในการบริหาร

ในบริบทของประเทศไทย สมศักดิ์ พันธุ์ศรี (2564) ชี้ว่า คุณลักษณะของผู้นำในยุคใหม่ต้องไม่เพียงมีความมั่นใจและความกล้าหาญเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Competence) เพื่อเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจบริบททางสังคมและวัฒนธรรม เพื่อสร้างความศรัทธาและแรงจูงใจร่วมในองค์กรที่มีความหลากหลายสูง

ดังนั้น แม้ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อจำกัดในการอธิบายภาวะผู้นำในบริบทที่ซับซ้อน แต่ก็ยังถือเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำยุคต่อมา โดยเฉพาะในแง่การพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่น และความสามารถในการเป็นแรงบันดาลใจ ซึ่งยังคงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตัวอย่างของผู้นำที่สะท้อนแนวคิดนี้อย่างเด่นชัด ได้แก่ มหาตมา คานธี ผู้ถือว่าเป็นสัญลักษณ์ของความอดทนและอุดมการณ์ เนลสัน แมนเดลา ที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถให้อภัย มาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ ผู้สร้างแรงบันดาลใจผ่านพลังแห่งคำพูด และวินสตัน เชอร์ชิล ผู้นำที่แสดงความกล้าหาญและความมั่นคงทางใจในยามวิกฤต

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) ถือเป็นการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญจากแนวคิดดั้งเดิมที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ไปสู่การมุ่งวิเคราะห์ของการกระทำ และ รูปแบบพฤติกรรม ของผู้นำในการบริหารงานและการจัดการกับผู้ตาม โดยแนวคิดนี้เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1940–1960 ซึ่งเป็นยุคที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยด้านการจัดการเริ่มให้ความสนใจว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพแตกต่างจากผู้นำทั่วไปในสิ่งที่เขาทำมากกว่าสิ่งที่เขาเป็น (Goleman, 2020; คมกฤษ ศรีสวัสดิ์, 2565) การศึกษาที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในช่วงเวลาดังกล่าวคือ Ohio State Studies และ University of Michigan Studies ซึ่งเป็นโครงการวิจัยสำคัญที่วางรากฐานให้แก่ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำทั้งระบบ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถจำแนกได้เป็น สองมิติหลัก ได้แก่

1. มิติการมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำที่มุ่งเน้นงานจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจน และการควบคุมติดตามผล เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามระบบและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. มิติการมุ่งคน (Consideration) ผู้นำที่มุ่งเน้นคนจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ การยอมรับ การให้กำลังใจ การสร้างความไว้วางใจ และการสนับสนุนทางอารมณ์แก่สมาชิกในทีม

คมกฤษ ศรีสวัสดิ์ (2565) อธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงจำเป็นต้องปรับสมดุล ระหว่างสองมิตินี้ให้เหมาะสม กล่าวคือ หากผู้นำมุ่งเน้นผลงานมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้

ตาม ย่อมก่อให้เกิดความตึงเครียด ความขัดแย้ง และแรงต้านต่อการทำงาน ในทางกลับกันนั้น หากมุ่งเน้นแต่ความสัมพันธ์โดยละเลยผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์การก็อาจสูญเสียทิศทางและประสิทธิภาพได้เช่นกัน การผสมผสานระหว่าง การมุ่งงาน และ การมุ่งคน จึงเป็นหัวใจของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตัวของผู้นำที่สะท้อนแนวคิดนี้ได้อย่างชัดเจนคือ Steve Jobs ผู้ก่อตั้งบริษัท Apple ซึ่งแม้จะมีพฤติกรรม การนำที่เข้มงวด และมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบของผลงาน แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Goleman, 2020) การนำของเขาจึงสะท้อนให้เห็นถึงการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างความเข้มงวดทางงานกับแรงผลักดันทางจิตวิญญาณของทีม ซึ่งเป็นแก่นแท้ของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดนี้ยังส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) และเครื่องมือประเมินรูปแบบการนำ (Leadership Style Assessments) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรยุคใหม่ (Goleman, 2020) โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการปรับพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ทีมงาน และบริบทของสถานศึกษา เพื่อสร้างทั้งประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของบุคลากร ในมิติของการบริหารการศึกษา ทฤษฎีนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะชี้ให้เห็นว่าผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ในคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ผ่านกระบวนการสะท้อนพฤติกรรมและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ คมกฤษ ศรีสวัสดิ์ (2565) ที่ระบุว่าผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ครู และเทคโนโลยี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เป็นแนวคิดสำคัญที่เกิดขึ้นจากการตระหนักว่า “ไม่มีกลยุทธ์ภาวะผู้นำใดที่ใช้ได้ผลกับทุกสถานการณ์” (Fiedler, 1967) โดยมีรากฐานจากแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จของการเป็นผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมการนำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างสไตล์ภาวะผู้นำกับบริบทของสถานการณ์ ที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่ แนวคิดนี้จึงเน้นย้ำความสำคัญของความยืดหยุ่นทางภาวะผู้นำ (Leadership Flexibility) และการตัดสินใจที่อิงบริบท (Contextual Decision Making) ซึ่งสะท้อนความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนวิธีการนำให้สอดคล้องกับผู้ตามและสภาพแวดล้อมขององค์การ (Hersey & Blanchard, 2020; สมใจ ศรีโพธิ์, 2566) Fiedler (1967) ผู้บุกเบิกทฤษฎีนี้เสนอแบบจำลอง Contingency Model of Leadership ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสามปัจจัยหลัก ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader Member Relations) หากผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ และความศรัทธาในทีม ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารสูงกว่า

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) งานที่มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้นำสามารถควบคุมและประเมินผลได้ง่าย

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) ผู้นำที่มีอำนาจในการมอบหมายงาน การประเมินผล และการให้รางวัล ย่อมมีศักยภาพในการบริหารสถานการณ์ได้ดีกว่าผู้นำที่มีอำนาจจำกัด

ต่อมา Hersey & Blanchard (2020) ได้พัฒนาแนวคิดต่อยอดเป็น Situational Leadership Model ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำควรปรับรูปแบบการนำตามระดับความสามารถ (Ability) และความเต็มใจหรือแรงจูงใจ (Willingness) ของผู้ตาม โดยแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การชี้นำ (Telling) เหมาะสำหรับผู้ตามที่ยังไม่มีความพร้อม ต้องการคำสั่งและคำแนะนำที่ชัดเจน

2. การขายแนวคิด (Selling) เหมาะกับผู้ตามที่เริ่มมีทักษะแต่ยังไม่มั่นใจต้องได้รับแรงจูงใจและการสื่อสารที่สร้างความเชื่อมั่น

3. การมีส่วนร่วม (Participating) เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถในระดับหนึ่ง ต้องการการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความร่วมมือ

4. การมอบหมาย (Delegating) เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและแรงจูงใจสูง ผู้นำควรมอบอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจมากขึ้น

แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถอ่านสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำและ เลือกใช้สไตล์ภาวะผู้นำให้เหมาะสม กับลักษณะของบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ ความยืดหยุ่นดังกล่าวไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้ทิศทาง แต่เป็นการใช้ดุลยพินิจและการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจของผู้ตาม (Hersey & Blanchard, 2020; Yukl & Gardner, 2023) ในบริบทของภาวะผู้นำทางการศึกษา สมใจ ศรีโพธิ์ (2566) ชี้ให้เห็นว่า ทฤษฎีนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ซึ่งต้องบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้านอายุ ประสบการณ์ และแรงจูงใจ เช่น ครูรุ่นใหม่ที่ต้องการคำชี้แนะอย่างใกล้ชิดกับครูอาวุโสที่ต้องการการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จะสามารถปรับรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความร่วมมือ ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพสูง ตัวอย่างของผู้นำในองค์กรระดับโลกที่ประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ ซาตยา นาเดลลา (Satya Nadella) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ

Microsoft ที่เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากการเป็นการแข่งขันภายในสู่การเรียนรู้ร่วมกันโดยปรับสไตล์การนำจากการสั่งการมาเป็นการเปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ แจ็ค หม่า (Jack Ma) ผู้ก่อตั้ง Alibaba ที่ปรับวิธีการนำตามช่วงเวลาการเติบโตขององค์กรจากการชี้แนะในช่วงเริ่มต้น ไปสู่การมอบอำนาจและสร้างภาวะผู้นำร่วมในระยะต่อมา ซึ่งสะท้อนการใช้ภาวะผู้นำอย่างยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทธุรกิจ

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) (1978) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการศึกษา โดยเริ่มต้นจากแนวคิดของ Burns (1978) ซึ่งมองว่าผู้นำเชิงปฏิรูปคือผู้ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการพัฒนาผู้ตามให้สามารถก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ผู้นำในลักษณะนี้จึงมิใช่เพียงผู้บังคับบัญชา แต่เป็นผู้ที่จะจุดประกายการเปลี่ยนแปลงที่สามารถยกระดับทั้งศักยภาพและจิตวิญญาณของผู้ตาม ต่อมา Bass (1985) ได้พัฒนาแนวคิดของ Burns ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ความมีปารมี (Idealized Influence) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีตามเคารพ ศรัทธา และไว้วางใจ แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ และค่านิยมที่มั่นคง ผู้นำจึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ

2. การสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถ่ายทอดเป้าหมายที่มีความหมาย และสร้างพลังบวกให้กับทีม เพื่อให้ทุกคนมีแรงผลักดันและเชื่อมั่นในศักยภาพของตน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์อย่างอิสระ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนานวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ

4. การดูแลรายบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำที่มีการใส่ใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการเติบโตของแต่ละคนอย่างเหมาะสม

แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมิได้มุ่งเน้นเพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่เป็น กระบวนการจิตวิทยาและสังคม ที่ผู้นำมีบทบาทในการยกระดับศักยภาพและแรงจูงใจภายในของผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร (Bass, 1985; Yukl & Gardner, 2023) Leithwood & Sun (2022) ได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในบริบทการศึกษา โดยอธิบายว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีลักษณะเชิงปฏิรูปจะมุ่งพัฒนา วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning Culture) และ การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมทางการศึกษา

(Educational Innovation) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทั้งครูและผู้เรียน ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงบริหารงาน แต่ยังเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่กระตุ้นให้ครูมีแรงบันดาลใจในการสอน และแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ในประเทศไทย ภัทรวดี อรุณศรี (2566) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาคือการเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้เสริมพลัง (Empowerer) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดและพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสะท้อนแนวคิดการเป็นผู้นำที่เน้นคุณค่ามากกว่าการควบคุม (Value-Based Leadership) และการสร้างพลังร่วมมากกว่าการใช้อำนาจ Burns (1978) ยังได้จำแนกประเภทผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำใช้ระบบรางวัลและบทลงโทษเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานตามเป้าหมาย ถือเป็นการบริหารเชิงผลลัพธ์ระยะสั้น
2. ผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นร่วมในการเปลี่ยนแปลง ยกย่องจิตใจและจิตสำนึกของทีมให้สูงขึ้น
3. ผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความเที่ยงธรรม และความซื่อสัตย์ เพื่อสร้างความไว้วางใจในองค์กร

ทั้งนี้ แนวคิดของ Burns & Bass ได้กลายเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้สร้างแรงบันดาลใจและผู้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน เช่นเดียวกับตัวอย่างของผู้นำระดับโลกอย่าง Lee Kuan Yew ที่ปฏิรูปสิงคโปร์ให้เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ผ่านการบริหารที่เน้นคุณธรรม วิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน และ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ซึ่งทรงเป็นแบบอย่างของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ทรงเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาให้มุ่งเน้นความยั่งยืนและประโยชน์สุขของราษฎร

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสำคัญ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด การมีบุคลิกที่แสดงถึงการเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่มีความสามารถอีกด้วย
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์ความเป็นผู้นำหรือแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำ ผู้บริหารมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำซึ่งจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวย

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่า ผู้นำ ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย อันเป็นวิธีการที่ผู้นำ ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย จะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ และผู้นำจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น ต่อเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดทั้ง 4 ทฤษฎี สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารคนและงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องผสมผสานคุณลักษณะเด่นของตน (Trait) กับพฤติกรรมที่เหมาะสม (Behavior) ปรับเปลี่ยนแนวทางตามสถานการณ์ (Situational) และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Transformational) ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการประสานความร่วมมือในทีม เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.2.4 การเชื่อมโยงและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของภาวะผู้นำถือเป็นการเดินทางทางความคิดที่ยาวนานกว่าศตวรรษ ซึ่งมีไม่ใช่เพียงกระบวนการเปลี่ยนผ่านของแนวคิดทางการบริหารเท่านั้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของมุมมองต่อมนุษย์และสังคมในทุกยุค (Northouse, 2021; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) การพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละยุคมิได้เป็นการล้มล้างทฤษฎีเดิม แต่เป็นการต่อยอดและขยายขอบเขตของความเข้าใจ เพื่อให้ครอบคลุมความซับซ้อนของพฤติกรรมมนุษย์และบริบทองค์กรที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ในช่วงแรกของศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) นั้นถือกำเนิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จย่อมมีคุณสมบัติหรือพรสวรรค์บางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจในตนเอง และความกล้าหาญ (Smith, 1930; Northouse, 2021) ทฤษฎีนี้จึงเปรียบได้กับ จุดเริ่มต้นของการค้นหาผู้นำที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม เมื่อสังคมเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม แนวคิดดังกล่าวถูกมองว่าจำกัดเกินไป เพราะไม่สามารถอธิบายความสำเร็จของผู้นำในบริบทที่หลากหลายได้

ในช่วงกลางศตวรรษ ทฤษฎีได้พัฒนาไปสู่ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ซึ่งเปลี่ยนจากการมองสิ่งที่ผู้นำเป็นไปสู่การมองสิ่งที่ผู้นำ (oleman, 2020; คมกฤษ ศรีสวัสดิ์, 2565) โดยให้ความสำคัญกับรูปแบบพฤติกรรม เช่น การมุ่งเน้นงาน การดูแลบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ

แก่ทีมงาน แนวคิดนี้ถือเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำกลายเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และเป็นพื้นฐานสำคัญของการฝึกอบรมผู้นำในองค์กรยุคใหม่ ต่อมาเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคแห่งความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจและสังคม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theories) ได้เกิดขึ้นเพื่อสะท้อนความจริงที่ว่าไม่มีรูปแบบผู้นำใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 2020; สมใจ ศรีโพธิ์, 2566) ผู้นำจึงต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการนำให้เหมาะกับระดับความพร้อมของผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อม แนวคิดนี้ช่วยเปลี่ยนมุมมองของโลกการบริหารให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของตัวบุคคล แต่คือการตอบสนองต่อบริบทซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) ในเวลาต่อมา

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีภาวะผู้นำได้เข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่าผ่านทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ของ Burns (1978) และ Bass (1985) ที่มุ่งให้ผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และพัฒนาผู้ตามให้ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อเป้าหมายร่วม (Leithwood & Sun, 2022; ภัทรวดี อรุณศรี, 2566) แนวคิดนี้เชื่อว่าผู้นำไม่เพียงต้อง “จัดการงาน” แต่ต้องจุดประกายจิตวิญญาณของผู้ตามให้เกิดแรงศรัทธาและความร่วมมือ ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การบริหารงานกลายเป็นการบริหารคนอย่างแท้จริง เมื่อโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์และดิจิทัล แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำได้ขยายไปสู่มิติที่กว้างขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่เน้นความโปร่งใสและความยุติธรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่ยึดมั่นในคุณค่าและความจริงใจ และภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) ที่มุ่งสร้างความสุขและพลังเชิงบวกในองค์กร (Yukl & Gardner, 2023; Damaolao & Cornejo, 2022) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวสะท้อนการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการทางสังคมมากกว่าการมองในฐานะบทบาทส่วนบุคคล ในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำได้วิวัฒน์สู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrated Leadership) ซึ่งถือเป็นมงกุฎแห่งการพัฒนาทางทฤษฎี ผู้นำยุคใหม่นี้ต้องบูรณาการศาสตร์แห่งการบริหารเข้ากับศิลป์แห่งความเป็นมนุษย์ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จิตวิทยาเชิงบวก และนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (Sanober, 2018; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลจึงมิได้หมายถึงการมีอำนาจเหนือผู้ตาม แต่หมายถึงการสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความรับผิดชอบและคุณธรรม

กล่าวโดยสรุป วิวัฒนาการของภาวะผู้นำสะท้อนการเดินทางจากการมองผู้นำในตัวบุคคลสู่การมองภาวะผู้นำในระบบความสัมพันธ์ ที่บูรณาการระหว่างคน งาน และเทคโนโลยี ผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องเป็นทั้งนักคิด นักปฏิบัติ และนักสร้างแรงบันดาลใจที่พร้อมนำพาองค์กรก้าวผ่านความท้าทายในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันจึงจะต้องมีการบูรณา

การความรู้ ความเข้าใจ และทักษะรอบด้าน เพื่อสร้างสมดุลระหว่าง ผลลัพธ์ของงาน และ คุณค่าของ คน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) เกิดขึ้นจากการพัฒนากรอบความคิดทางภาวะผู้นำในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ซึ่งนักวิชาการเริ่มหันมามองภาวะผู้นำในลักษณะองค์รวม มากขึ้น โดยพยายามผสมผสานแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามอย่างครอบคลุมและสมดุลทั้งด้านบุคลิก พฤติกรรม และบริบทของการทำงานสอดคล้องกับ Wilber (2000) ที่เสนอทฤษฎีบูรณาการ (Integral Theory) โดยผสมผสานมุมมอง 4 ด้าน คือจิตใจ ภายใน พฤติกรรมภายนอก วัฒนธรรมร่วม และระบบสังคม

กาญจนา ศรีสวัสดิ์ (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำหลากหลายแนวทางให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ ความคิดเชิงระบบ และทักษะในการเชื่อมโยงบุคลากรให้ร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนอย่างสมดุลระหว่าง คน งาน และคุณธรรม

พิมพ์ลดา ภัทรกุล (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ จิตวิทยา และเทคโนโลยี เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้จะสามารถใช้ข้อมูลเชิงหลักฐาน ควบคู่กับการตัดสินใจเชิงจริยธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธันวดี จิตปรีชา (2566) เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นแนวทางการบริหารที่ผสมผสานความรู้จากหลากหลายศาสตร์ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนาศักยภาพครู และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมที่เข้มแข็งในโรงเรียน

อนุสรรา พิพิทธภณท์ (2566) ชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการบูรณาการ ศาสตร์แห่งการบริหารเข้ากับศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความสามารถด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการดูแลบุคลากรแบบรายบุคคลเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kuhnert & Lewis (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการหลอมรวมทฤษฎีต่างๆ ของภาวะผู้นำเข้าด้วยกัน โดยเน้นการพัฒนาทั้งด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ ความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการปรับตัว

UNESCO (2018) ศึกษาจุดเริ่มต้นของการบูรณาการว่าเป็นแนวคิดในการบูรณาการหลักสูตรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพจริงของชุมชนและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว แนวความคิดเกี่ยวกับการบูรณาการมีเพิ่มขึ้นเนื่องจากความจำเป็นต้องมีความรู้ที่เท่าทันต่อการเพิ่มขึ้นของข้อมูลและวิทยาการในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญทางเทคโนโลยี

Uhl Bien & Arena (2020) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (Complexity Leadership) และภาวะผู้นำแบบเครือข่าย (Networked Leadership) โดยเน้นให้ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วม การปรับตัว และการสร้างนวัตกรรมผ่านการทำงานแบบมีส่วนร่วมในระบบที่ไม่หยุดนิ่ง ภาวะผู้นำจึงมิใช่แค่เพียงการควบคุมจากบนลงล่าง แต่เป็นการออกแบบเงื่อนไขเพื่อให้ระบบเกิดการพัฒนารูปแบบที่ยั่งยืน

Robert Thompson & Sarah Miller (2021) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์

Crosby et al. (2023) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในบริบทของภาครัฐและการศึกษา คือ กระบวนการเชื่อมโยงองค์ประกอบสี่ด้าน ได้แก่ ทิศทางร่วม (Purpose) คนและเครือข่าย (People & Partnerships) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Performance) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งยังช่วยยกระดับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

Wei & Anderson (2023) ได้อธิบายว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการหลอมรวมแนวคิดการนำสมัยใหม่ที่ผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรและการพัฒนาที่ยั่งยืน

Davidson & Parker (2024) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคือการบูรณาการองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม ทั้งด้านการคิดเชิงระบบ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาทีมงานในยุคดิจิทัล

แต่ละทฤษฎีภาวะผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาเฉพาะในบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านลักษณะบุคคล พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กร การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้าด้วยกันจึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเผชิญกับความท้าทายอันซับซ้อนของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เมื่อผู้นำสามารถประสานมุมมองที่

หลากหลาย ทั้งในด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว การแสดงพฤติกรรมการนำ และการปรับใช้ตามบริบทของสถานการณ์ จะส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่รอบคอบและมีประสิทธิผลมากขึ้น (Northouse, 2021) ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hatala (2005) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการนั้นเป็นการหลอมรวมแนวคิดภาวะผู้นำหลายมิติให้ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างสรรค์ พัฒนา และเพิ่มความยืดหยุ่นในกระบวนการนำ ซึ่งช่วยยกระดับศักยภาพของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลภายใต้โลกที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้สะท้อนให้เห็นถึงการหลอมรวมองค์ความรู้จากหลากหลายมิติอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารเข้าด้วยกัน ผู้นำในแนวคิดนี้ไม่เพียงต้องมีความสามารถด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมศักยภาพขององค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีในการผสมผสานแนวคิด วิธีการ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เขตรัฐ จันทิห์ล้ำ (2562) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากผู้นำที่สามารถบูรณาการแนวคิด วิธีการ และทรัพยากรในลักษณะองค์รวม จะส่งผลให้เกิดการประสานพลังของบุคลากรทุกฝ่ายนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

พิมพ์ภัส ประสิทธิ์เตสัง และคณะ (2563) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการองค์การอย่างเป็นระบบและสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน ทำให้การบริหารมีทิศทางเดียวกันและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ศักดา พรหมกุล (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการหมายถึง กระบวนการของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล สามารถสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ทำงาน ให้สามารถทำงานได้จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กรที่ได้กำหนดร่วมกัน

อนุสรณ์ พิพิทธภัณฑ์ (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไว้ว่า หมายถึง การผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบครบถ้วน และสมบูรณ์ ชี้ให้เห็นว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการควรอยู่ที่การสร้าง ความเข้าใจร่วมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ ผู้นำเชิงบูรณาการจึงไม่เพียงเป็นผู้กำหนด ทิศทาง แต่ยังเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารการศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการหมายถึง ผู้นำที่ผสมผสาน แนวคิดแนวปฏิบัติในการนำ โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวก ใน 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม ระดับองค์การ และระดับสังคมเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ นอกจากนี้ ผู้นำเชิงบูรณาการยัง ต้องมีคุณลักษณะที่เป็นมิตร อ่อนน้อม มีความเมตตาตระหนักถึงความสำคัญของบุคคลอื่นมีความคิด สร้างสรรค์ มีความยุติธรรม ปราศจากความขัดแย้ง และมีความตั้งใจในการนำเพื่อให้เกิดผลตาม เป้าหมายขององค์การ และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คือ ความสามารถของผู้นำใน การหลอมรวมศักยภาพของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็น ระบบ เพื่อสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีความสำคัญต่อการสร้าง นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เพราะผู้นำในลักษณะนี้สามารถหลอมรวม ศักยภาพของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ องค์การมีความยืดหยุ่น ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในโลกยุคดิจิทัล

สมชาย เทพแสง (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นการผสมผสานองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในยุคดิจิทัล โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม ทั้งด้านการคิด เชิงระบบ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาทีมงาน

Uhl-Bien & Arena (2020) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นกรอบแนวคิดที่ เชื่อมโยงระหว่าง “ภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน” (Complexity Leadership) และ “ภาวะผู้นำแบบ เครือข่าย” (Networked Leadership) โดยเน้นให้ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วม การปรับตัว และการสร้างนวัตกรรม ผ่านการทำงานแบบมีส่วนร่วมในระบบที่ไม่หยุดนิ่ง ภาวะผู้นำจึง มิใช่การควบคุมจากบนลงล่าง แต่เป็นการออกแบบเงื่อนไขเพื่อให้ระบบเกิดการพัฒนายั่งยืน

Sarah James & Michael Davidson (2021) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คือ ความสามารถของผู้นำในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการปฏิบัติเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Baharuddin et al. (2023) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นรูปแบบการนำที่หลอม รวมแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมเข้ากับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมุ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกันของ

บุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เชื่อมโยงทั้งศาสตร์และศิลป์ของการนำ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์การและความเป็นมนุษย์ในที่ทำงาน

Chen Wei & Robert Thompson (2023) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นรูปแบบการนำที่ผสมผสานแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

Crosby et al. (2023) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในบริบทของภาครัฐและการศึกษา คือ กระบวนการเชื่อมโยงองค์ประกอบสี่ด้าน ได้แก่ ทิศทางร่วม (Purpose) คนและเครือข่าย (People & Partnerships) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Performance) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งยังช่วยยกระดับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

James et al. (2025) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผสมผสานมิติด้านความคิด บุคลิกภาพ และโครงสร้างขององค์การเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์กับการลงมือปฏิบัติจริง ผู้นำเชิงบูรณาการมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ เพื่อเสริมพลังทางจิตใจและสังคมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้การบริหารเกิดผลอย่างยั่งยืน

Pinheiro & Serra (2025) เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสำคัญต่อการบริหารในยุคแห่งความซับซ้อน เนื่องจากช่วยให้ผู้นำสามารถที่จะเชื่อมโยงมิติของกลยุทธ์ วัฒนธรรม และการปฏิบัติงานให้ทำงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพ โดยผู้นำที่มีภาวะเชิงบูรณาการจะเน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร เพื่อยกระดับศักยภาพขององค์การให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในระดับโลก

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเชื่อมโยงและผสมผสานแนวคิด วิธีการ ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสมดุล เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความร่วมมือ และการพัฒนาองค์การให้เติบโตอย่างมั่นคงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถบริหารคนงานและนวัตกรรมได้อย่างกลมกลืน

2.3.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

เก็จกัญญา จิตเสน (2566) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา และอธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ภาวะการนำแบบองค์รวมที่ผู้บริหาร

ผสมผสานคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมการนำ และการคำนึงถึงบริบทสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกทั้งในระดับปัจเจก ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ตลอดจนเชื่อมโยงกับสังคมรอบข้าง ภาวะผู้นำลักษณะนี้มุ่งให้ผู้บริหารสามารถชี้นำ ทำนุบำรุง และประสานความร่วมมือของครูและบุคลากรทุกฝ่ายอย่างบูรณาการ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

เขตรัฐ จันทิหล้า (2566) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นการที่ผู้บริหารผสมผสานแนวคิดและแนวปฏิบัติในการทำให้อุดมคติของกลไกกลั่นกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะเป็นมิตร อ่อนน้อม เมตตา ตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดถือความยุติธรรมและลดความขัดแย้ง เพื่อให้ผู้ตามมีความสุขและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) คุณลักษณะภาวะผู้นำ (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ (4) การบริหารงานเชิงคุณภาพ ซึ่งทั้งหมดสะท้อนการบูรณาการศาสตร์การบริหารและการจัดการเรียนรู้เข้าด้วยกัน

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) มองว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภาวะการนำที่หลอมรวมบทบาทผู้นำด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีมและด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสูงจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีพลัง และออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีม ทำให้ทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมิใช่เพียงการผสมผสานวิธีการบริหาร แต่เป็นการบูรณาการภาวะผู้นำกับเป้าหมายการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยตรง

ปณิตดา ศิลปชัย (2567) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยใช้กรอบคิดที่มองว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคือ ความสามารถของผู้บริหารในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงระบบ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง งานวิจัยเน้นว่าผู้นำเชิงบูรณาการจะต้องสามารถผสมผสานบทบาทผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผู้นำทางวิชาการเข้าด้วยกัน เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มขีดความสามารถของสถานศึกษาในการแข่งขันในบริบทศตวรรษที่ 21

Corrigan และ Merry (2022) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การผสมผสานบทบาทผู้นำเชิงการสอนและผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง

โดยผู้บริหารทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาครู และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร เพื่อให้โรงเรียนสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

Baharuddin, Amiruddin และ A. Muhammad Idkhan (2023) เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ทั้งในฐานะของผู้นำเชิงการสอนและผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน ส่งผลให้ครูได้รับการพัฒนา มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

Gudito และ De Jesus (2024) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงบูรณาการว่าเป็นการหลอมรวมรูปแบบภาวะผู้นำหลายประเภท เช่น ภาวะผู้นำเชิงการสอน ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงการกระจายอำนาจ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทจริงของโรงเรียน การบูรณาการดังกล่าวช่วยเสริมพลังครู เพิ่มแรงจูงใจ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา

Grant และ Drew (2024) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการคือการรวมฟังก์ชันภาวะผู้นำจากหลายทฤษฎี เช่น การกำกับกรเรียนการสอน การสนับสนุนครู และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและยกระดับขวัญกำลังใจของครู

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการผสมผสานและเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิด วิธีการ ทรัพยากร บุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีในโรงเรียน เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบครบถ้วน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกในทุกกระดับ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การพัฒนาวิชาชีพ

2.3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นแนวคิดที่ลึกซึ้งและมีความสำคัญยิ่งในบริบทของโลกยุคใหม่ ซึ่งเต็มไปด้วยความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้สอดคล้องกันอย่างกลมกลืน โดยเฉพาะการผสมผสานแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมเข้ากับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความยั่งยืน ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจึงเปรียบเสมือน การเรียบเรียงเสียงประสานจากเครื่องดนตรีที่หลากหลาย ให้กลายเป็นท่วงทำนองที่งดงาม และสมดุลสะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการประสานความแตกต่างให้เกิดความกลมกลืนและพลังร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณค่า

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดต่าง ๆ มาสังเคราะห์และจัดระเบียบองค์ความรู้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ รวมทั้งนิยามเชิงปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยต่อไปดังนี้

ศักดา พรหมกุล (2563) ได้ ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน ได้จัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านความฉลาดทางอารมณ์

อนุสรฯ พิพิทธภัณฑ์ (2563) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการใช้เทคโนโลยี 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และมีส่วนร่วม 5) ด้านการวัดและประเมินผล

ศักดา พรหมกุล และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2565) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ 4) ด้านการมุ่งความสำเร็จ

หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่ามี 5 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านการทำงานเชิงรุก 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

เก็จกัญญา จิตเสน และคณะ (2566) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการสร้างทีมงาน 3) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 4) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) ด้านการสร้างเครือข่าย

เขตรัฐ จันทิหาล้า (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา พบว่ามี 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะผู้นำ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพ

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู ประกอบด้วย 4

องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ 3) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการมุ่งความสำเร็จ

ปนัดดา ศิลปะชัย และทองศักดิ์ คุ่มไ่่น้ำ (2567) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่ามี 4 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งความสำเร็จ 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม

รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยได้จำแนกองค์ประกอบของการบริหารแบบบูรณาการไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการสร้างเครือข่าย 3) ด้านการสร้างทีมบูรณาการอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการประเมินอย่างมีส่วนร่วม 5) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Corrigan & Merry (2022) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงใน เมืองดับลิน (Dublin) ประเทศไอร์แลนด์ (Ireland) โดยได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการเสริมสร้างคุณธรรมและค่านิยม 4) ด้านการสนับสนุนครูและนักเรียนในช่วงการเปลี่ยนแปลง

Baharuddin et al. (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครูใน เมืองมาเก๊าซาร์ (Makassar) ประเทศอินโดนีเซีย (Indonesia) โดยได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารไว้ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำเชิงการสอน 2) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Amenumay & Badu (2024) ได้ศึกษาประสบการณ์ของผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระดับอุดมศึกษาในเมืองอักกรา (Accra) ประเทศกานา (Ghana) ซึ่งผลการวิจัยสามารถจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2) ด้านการเรียนรู้จากความสัมพันธ์ในที่ทำงาน 3) ด้านการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

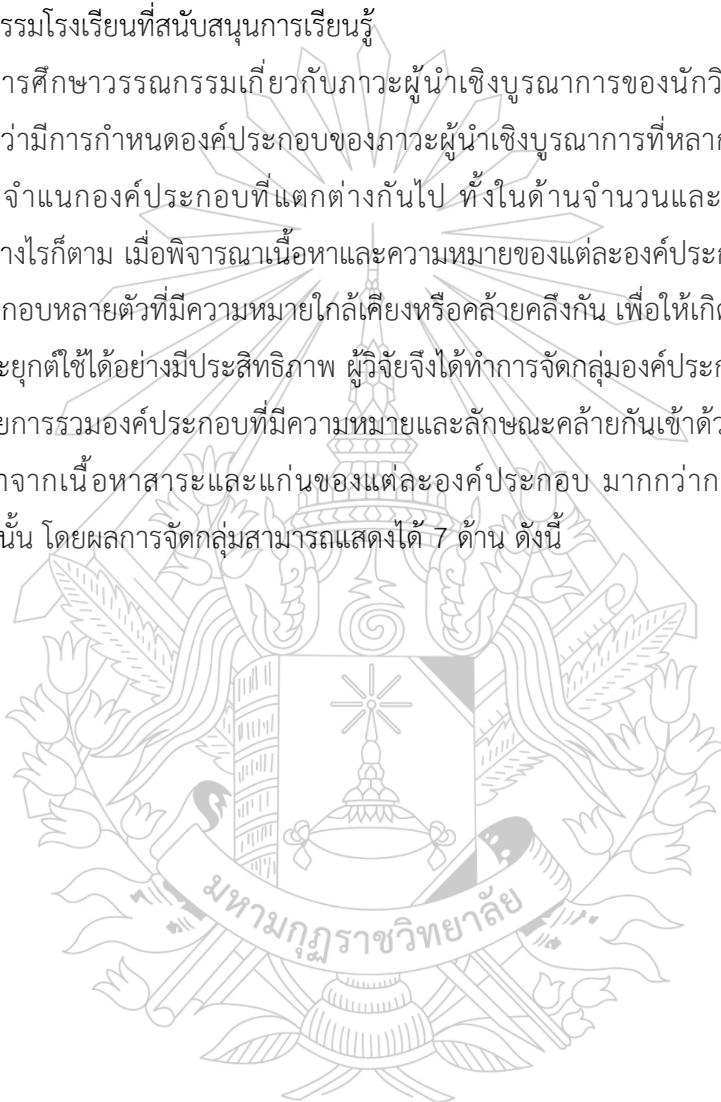
Galorio & Bauyot (2024) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดเซบู (Cebu) ประเทศฟิลิปปินส์ (Philippines) ไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและชุมชน 5) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

Hadi et al. (2024) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาวิจัยใน รัฐเซอลาโงร์ (Selangor) ประเทศมาเลเซีย (Malaysia) ซึ่งจำแนกได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านคุณลักษณะภายในและระหว่างบุคคล

3) ด้านการมุ่งเน้นอนาคต 4) ด้านการจูงใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) ด้านการนิเทศและประเมินการสอน 6) ด้านการยอมรับและเสริมแรง 7) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและชุมชน

Gao et al. (2025) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อสร้างความสอดคล้องในการพัฒนาสถานศึกษาใน นครเซี่ยงไฮ้ (Shanghai) ประเทศจีน (China) โดยจำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างสอดคล้องเชิงนโยบายและการปฏิบัติ 2) ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน 3) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ พบว่ามีการกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่หลากหลาย โดยแต่ละการศึกษา มีการจำแนกองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ทั้งในด้านจำนวนและรายละเอียดขององค์ประกอบ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเนื้อหาและความหมายของแต่ละองค์ประกอบอย่างลึกซึ้งจะพบว่า มีองค์ประกอบหลายตัวที่มีความหมายใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้ทำการจัดกลุ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยการรวมองค์ประกอบที่มีความหมายและลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน ทั้งนี้การจัดกลุ่มจะพิจารณาจากเนื้อหาสาระและแก่นของแต่ละองค์ประกอบ มากกว่าการดูเพียงชื่อขององค์ประกอบเท่านั้น โดยผลการจัดกลุ่มสามารถแสดงได้ 7 ด้าน ดังนี้



ตารางที่ 2.1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ นักวิชาการ/นักวิจัย	1. Corrigan & Merry (2022)	2. Baharuddin et al. (2023)	3. Amenumay & Badu (2024)	4. Hadi et al. (2024)	5. Galorio & Bayot (2024)	6. Gao et al. (2025)	7. คักดา พรหมกุล (2563)	8. อนุสรฯ พิพิธภณท์ (2563)	9. คักดา พรหมกุล และเสาวนีย์ (2565)	10. หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565)	11. อติสร พูนสวัสดิ์ และชัชฌิมพงศ์ (2566)	12. เขตรัฐ จันทิห์ล่า และบุญช่วย (2566)	13. เกื้อกัญญา จิตเสน และคณะ (2566)	14. ปันดดา ศิลปะชัย และทณงค์ศักดิ์ (2567)	15. รัชชัย นามทองจันทร์ (2567)	ความถี่	ร้อยละ
1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ - การมีวิสัยทัศน์ - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การมุ่งเน้นอนาคต	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		11	73.33
2. การทำงานเป็นทีม - การมีส่วนร่วม - การประเมินแบบมี - ส่วนร่วมอย่างสร้างระดับ		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	86.66

จากตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจำนวน 21 องค์ประกอบ สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมดที่สอดคล้องตามแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น พบว่า ทฤษฎีมีส่วนคล้ายคลึงกันและน่าสนใจในการศึกษาอยู่หลายประเด็นด้วยกัน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป สามารถสรุปภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การพัฒนาวิชาชีพ รายละเอียดมีดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ
 - การมีวิสัยทัศน์
 - การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - การมุ่งเน้นอนาคต
2. การทำงานเป็นทีม
 - การมีส่วนร่วม
 - การประเมินแบบมีส่วนร่วม
3. ความคิดสร้างสรรค์
 - ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
 - การสร้างแรงบันดาลใจ
 - การจูงใจและใส่ใจปัจเจกบุคคล
4. การพัฒนาวิชาชีพ
 - การเรียนรู้และการพัฒนาเชิงวิชาชีพ
 - การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้
 - การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน

2.3.5 นิยามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จและอนาคต อันเป็นพลังแห่งการมองไกลและกำหนดทิศทางที่มั่นคง วิสัยทัศน์ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายระยะสั้นสู่อนาคตอย่างมีระบบ ขณะที่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือแรงขับภายในที่ผลักดันให้ทุกการดำเนินงานบรรลุความสำเร็จอย่างมีคุณค่า การผสมผสานทั้งสองมิติจึงเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่นำพาองค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนและความเป็นเลิศในอนาคต

สมพร นิลเขียว (2565) อธิบายว่า วิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จและอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงเป้าหมายระยะสั้นกับระยะยาวเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ชัดเจน ทั้งในด้านคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิภาพขององค์กร

ธนศักดิ์ เจริญคำ (2566) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม

นามาพร นวลตา (2566) ชี้ว่า วิสัยทัศน์และการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งใช้ระบบการติดตามประเมินผลเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

กุลนุช ขุนห้วย (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตจะต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการศึกษา และกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานบริหาร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

จินตนา ถาคำ (2567) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษายุคปัจจุบันต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) ซึ่งผู้บริหารควรแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถประเมินได้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกัน

Liu, Wang & Li (2022) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถดึงให้ผู้ตามองภาพร่วมกับผู้นำ และเชื่อมโยงบทบาทของตนเข้ากับวิสัยทัศน์ ส่งผลเสริมพฤติกรรมริเริ่ม (taking charge) ซึ่งสะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานระดับบุคคลและองค์กร

Maran (2022) วิเคราะห์ว่า เส้นทางจากวิสัยทัศน์สู่ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับการให้อิสระแก่ผู้ตามในการปฏิบัติ การผสมผสานวิสัยทัศน์กับ autonomy ช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Wang et al. (2024) เสนอว่า ผู้นำที่สื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างเปิดเผยและน่าเชื่อถือ จะกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายสูงและริเริ่มใช้นวัตกรรม ผลักดันผลสัมฤทธิ์ขององค์กรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง สมรรถนะในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ควบคู่กับการบริหารจัดการที่

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามบริบทของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ศักดา พรหมกุล (2563) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่าการมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สื่อสารแนวทางสู่ความสำเร็จให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน และสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามบริบทของสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

ศักดา พรหมกุล และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2565) ได้อธิบายว่า การมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้บริหารต้องมองภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เชื่อมโยงข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาโรงเรียนที่ตอบสนองต่อคุณภาพผู้เรียนและสังคมในอนาคต ทั้งนี้ การมีวิสัยทัศน์ยังช่วยให้การบริหารจัดการมีความเป็นระบบและมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน

หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและวางแผนล่วงหน้าเพื่อขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน โดยมุ่งเน้นการสร้างภาพอนาคตร่วมที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงทรัพยากรขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

เก็จกัญญา จิตเสน และคณะ (2566) ได้เสนอว่า การมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่เป็นไปได้ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปนัดดา ศิลปะชัย และทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) กล่าวว่าผู้บริหารที่มี วิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ต้องมีความสามารถในการมองอนาคตอย่างรอบด้าน เชื่อมโยงการบริหารงานในปัจจุบันกับเป้าหมายระยะยาวของโรงเรียน โดยผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจและมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน

รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์มุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็น องค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติจริงโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนสู่คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Corrigan & Merry (2022) อธิบายว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ระหว่างครูและนักเรียน เพื่อสร้างทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันในองค์กร ทั้งยังเป็นพลังสำคัญในการชี้นำให้บุคลากรปรับตัว และมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างยั่งยืน

Hadi et al. (2024) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์คือหัวใจของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้นำต้องสามารถมองอนาคตได้อย่างลึกซึ้งและสร้างสรรค์ พร้อมกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การมีวิสัยทัศน์จึงไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Galorio & Bauyot (2024) เห็นว่าการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเชิงบูรณาการเป็นพลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษา ผู้นำต้องสามารถสร้างภาพอนาคตที่ชัดเจน ถ่ายทอดแนวคิดสู่ทีมงาน และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Gao et al. (2025) เสริมว่า การมีวิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้นำสร้างความสอดคล้องเชิงนโยบายและการปฏิบัติ (Policy Practice Coherence) ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวที่ชัดเจน และสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีเอกภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ทิศทางและสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงโดยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ควบคู่กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผ่านการสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีเอกภาพในการปฏิบัติงานและร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

รัตนา วัฒนกุล (2565) พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่แสดงถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำที่มีลักษณะนี้จะเน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ศักดิ์ดา พรหมกุล และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2565) อธิบายว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพของงาน ทั้งยังสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานร่วมกันพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการศึกษา

สุพัตรา อธิภักดิ์ (2565) เน้นว่าผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์จะมีความตั้งใจและความรับผิดชอบสูงต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร โดยแสดงออกผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เก็จกัญญา จิตเสน และคณะ (2566) พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ผลลัพธ์เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต้องมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ โดยการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและนำพาทีมงานให้ปฏิบัติอย่างมีทิศทาง การมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงไม่เพียงสะท้อนถึงความพยายามของผู้นำเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการสร้างระบบติดตามและประเมินผลที่ทำให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

อิงอร ศรีสุวรรณ (2566) อธิบายว่าผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้มีความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพผลงาน รวมทั้งมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนในระยะยาว

ปนัดดา ศิลปะชัย และทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการวางแผน การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร

รัชนัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์มุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการที่ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำในลักษณะนี้จึงเป็นทั้งแรงจูงใจและแนวทางในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพและความยั่งยืนขององค์กร

วาสนา เกษมสุข (2567) เสริมว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่สร้างวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบในองค์กร ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามร่วมกันในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พร้อมทั้งให้การยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

อนุชา ภูมิศรี (2567) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์เปรียบเสมือน พลังขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร เพราะช่วยให้ผู้นำมีกรอบคิดเชิงบวก มุ่งเน้นผลลัพธ์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างมีระบบ โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นทั้งแรงบันดาลใจและแนวทางในการยกระดับคุณภาพองค์กรอย่างยั่งยืน

Corrigan & Merry (2022) อธิบายว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลังช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและชี้นำองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Galorio & Bauyt (2024) กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมองเห็นโอกาสในอนาคต สร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนา และถ่ายทอดแนวคิดเหล่านี้ให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรม

Hadi et al. (2024) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นรากฐานของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะในมิติของ การมุ่งเน้นอนาคตซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการมองเห็นภาพรวมระยะยาว วางแผนเชิงกลยุทธ์ และเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การมีวิสัยทัศน์เช่นนี้ช่วยให้การตัดสินใจของผู้นำมีทิศทางและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงระบบขององค์กร

Gao et al. (2025) เสริมว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสอดคล้องเชิงนโยบายและการปฏิบัติ (Policy Practice Alignment) ซึ่งสะท้อนความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายในภาพรวม ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ ระดับนโยบายและการปฏิบัติจริง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทายและเป็นรูปธรรมโดยอาศัย

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

3) การมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation)

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์และคณะ (2564) ได้ศึกษา ประเทศไทยในอนาคตมิติการศึกษาไทย โดยใช้กระบวนการศึกษาภาพอนาคต (foresight) เพื่อสร้างฉันทกทัศน์ด้านการศึกษาในช่วง 20 ปีข้างหน้า ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางเชิงนโยบายระยะยาว เพื่อให้ระบบการศึกษามีความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ตอบสนองความต้องการในอนาคต ซึ่งเป็นตัวอย่างชัดเจนของการมุ่งเน้นอนาคตที่ใช้ข้อมูลเชิงคาดการณ์เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปเชิงระบบ

กฤษฎา ฉิมพลีวัฒน์ และคณะ (2566) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยชุมชนโดยใช้เกณฑ์ EdPEX พบว่าการบริหารจัดการตามกรอบ 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) การปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ เอื้อต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว การติดตามผลเชิงหลักฐาน และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นรูปแบบที่สะท้อนแนวคิดการมุ่งเน้นอนาคตเชิงระบบทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นิลวรรณ วัฒนา และมัทนา วังนอมศักดิ์ (2567) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษาแห่งอนาคต โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับกรอบคิดและระบบบริหารให้มีความยืดหยุ่น สามารถมุ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้มาใช้ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง “การมุ่งเน้นอนาคต” ที่เน้นผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์มากกว่ากระบวนการ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์จนถึงการวางแผนปฏิบัติการ

พัชรภรณ์ ดวงชื่น และอรุณศรี อัครปัญญาธร (2567) ได้เสนอแนวคิดด้านการบริหารการศึกษาแห่งโลกอนาคต โดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษาสร้างผู้เรียนให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ผ่านการวางยุทธศาสตร์ระยะยาว การปรับโครงสร้างและหลักสูตรให้ตอบสนองต่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบมุ่งอนาคต ที่มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพของระบบการศึกษายั่งยืน

Phan (2020) ได้อธิบายว่า การมุ่งเน้นอนาคตเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ช่วยให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจ ความเพียร และการมุ่งเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีมุมมองเชิงอนาคตชัดเจนจะ

สามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาว จัดการทรัพยากรภายในตนเอง และจะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบรรลุระดับที่ดีที่สุดที่เหมาะสม (optimal best) ของศักยภาพผู้เรียน โดยการมุ่งอนาคตถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงพฤติกรรม ความคิด และแรงขับภายในที่เอื้อต่อความสำเร็จทางการศึกษา

Maste & Nikkinen (2025) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งอนาคตเป็นกลไกสำคัญของการฟื้นฟูเชิงกลยุทธ์ (strategic renewal) ผู้นำในยุคใหม่ไม่เพียงต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องสร้างอนาคตร่วมกับทีมงาน โดยผ่านการกำหนดทิศทาง วางแผนกลยุทธ์ รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำมุ่งอนาคตจะมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีระบบและใช้การมองไกลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับให้ร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

การทำงานเป็นทีม

การทำงานในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยพลังของทีม (team power) และการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ (creative participation) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน พลังทีมเกิดจากการรวมศักยภาพของสมาชิกที่มีความหลากหลายให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ผ่านการสื่อสาร การตัดสินใจร่วม และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน ในขณะที่การมีส่วนร่วมสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และร่วมกันประเมินผลอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

ฤทัยรัตน์ เลิศวัฒนาภรณ์ (2566) ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างทีมครูเชิงวิชาชีพที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน การเรียนรู้ร่วมกัน และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของทีมครู ส่งผลให้การทำงานภายในโรงเรียนมีความเป็นระบบเกิดความร่วมมือ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ปลาย ชัยภูมิ (2566) ได้ศึกษาสมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับผลลัพธ์ทางการศึกษา โดยเน้นการสร้างเป้าหมายร่วม การสื่อสารที่เปิดกว้าง การฟังพาไว้วางใจกัน และการสนับสนุนกันอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดพลังร่วมในองค์กร

อธิกุล กุลนรัตน์ (2566) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม โดยพบว่า พลังทีมในมิติต่าง ๆ เช่น ความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ และมนุษยสัมพันธ์ของทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหาร และเป็นพื้นฐานสำคัญของการมีส่วนร่วมเชิงระบบ ในกระบวนการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลของโรงเรียน

สิรินทร์ กันยาวิริยะ และ ชิสา กันยาวิริยะ (2567) ได้วิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง โดยเน้นเรื่องพลังร่วมมือในการขับเคลื่อนงานทีม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในทุกระดับ (ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือ ร่วมประเมินผล) และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์การการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมของผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังร่วม (Synergy) ผ่านการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้าง โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเชิงระบบในลักษณะการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผล เพื่อรวมศักยภาพที่หลากหลายของบุคลากรให้เป็นเอกภาพ อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ศักดา พรหมกุล (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่าการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ช่วยสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานในสถานศึกษา

หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยหลักที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำที่สามารถสร้างทีมที่มีความสามัคคี เปิดใจในการสื่อสาร และร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ จะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีความเข้มแข็งและยั่งยืน

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) ชี้ว่า การทำงานเป็นทีม ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงบุคลากรทุกระดับให้มีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกันภายในทีม ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กิตติศักดิ์ สีลาสอน (2567) อธิบายว่า การสร้างความยึดเหนี่ยวภายในกลุ่ม (group cohesion) ผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการประเมินผลร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น

ระหว่างสมาชิกและเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วม ผู้บริหารที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาให้ทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ปนัดดา ศิลปะชัย และทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้บริหารที่สร้างทีมงานที่มีความสัมพันธ์อันดีและเข้าใจบทบาทของตนเอง สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร

รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมบูรณาการอย่างต่อเนื่องว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ ผู้บริหารที่สามารถเสริมสร้างพลังทีมและการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสถานศึกษา

Ali et al. (2022) ศึกษาพบว่าผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมสามารถสร้างบรรยากาศทีมที่เปิดกว้าง (team-inclusive climate) ซึ่งเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม อันเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานอย่างชัดเจน

Corrigan & Merry (2022) อธิบายว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นทีม (Team Collaboration) เป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้นำที่สร้างทีมงานที่มีเป้าหมายร่วมกันและส่งเสริมการสื่อสารสองทาง จะสามารถสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Wang (2022) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างพลังทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมกันประเมินผล ซึ่งส่งผลให้ทีมเกิดแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

Amenumay & Badu (2024) พบว่า การทำงานเป็นทีม เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะช่วยให้ทีมมีความยืดหยุ่น เปิดรับแนวคิดใหม่ และพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

Heikonen et al. (2024) พบว่า พลังทีมของครู (collective teacher efficacy) ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและการประเมินผลร่วมภายใต้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership) มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทั้งยังส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

Gao et al. (2025) ชี้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นกลไกสำคัญของ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน (Staff Participation) ซึ่งช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างนโยบายที่กำหนดกับ

การปฏิบัติจริง ผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างเอกภาพในการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ยั่งยืนของสถานศึกษา

Song et al. (2025) อธิบายว่าผู้นำที่ใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะส่งเสริมให้สมาชิกทีมเกิดความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก โดยเฉพาะผ่านกระบวนการสะท้อนผลร่วม (collaborative reflection) ซึ่งช่วยให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมของผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังร่วมผ่านบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและไว้วางใจกัน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสะท้อนผลร่วม (Collaborative Reflection) เพื่อสร้างความยึดเหนี่ยวและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายเดียวกัน อันนำไปสู่การสร้างเอกภาพในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย และการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2) การมีส่วนร่วม (Participation)

อนุสรฯ พิพิธภณท์ (2563) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนโดยภาพรวม

เก็จกัญญา จิตเสน และคณะ (2566) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษา ถือเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงบูรณาการต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและสร้างความผูกพันร่วมต่อเป้าหมายของสถานศึกษา

เขตรัฐ จันทิหาล้า (2566) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจ และติดตามผลการดำเนินงาน จะช่วยสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และแรงจูงใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

ประเสริฐ เพ็ชรคำ (2566) พบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงจูงใจและความผูกพันในทีมครู ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมนั้นสามารถที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสามัคคีและความรับผิดชอบร่วม

กิตติศักดิ์ สีลาสอน (2567) อธิบายว่า การสร้างความยึดเหนี่ยวภายในกลุ่ม (group cohesion) ผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการประเมินผลร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกและเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วม ผู้บริหารที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาให้ทีมครูมีสมรรถนะสูงขึ้น

รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) อธิบายว่า การประเมินอย่างมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน ติดตาม และสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

Galorio & Bauyot (2024) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานและชุมชนเป็นกลไกสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารภายในองค์กร การศึกษา ผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานจะสามารถสร้างทีมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

Hadi et al. (2024) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานและร่วมกับชุมชน (Participation in Work and Community) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วม และความเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับสังคมภายนอก

Gao et al. (2025) ชี้ว่า หัวใจของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในยุคใหม่ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน (Staff Participation) เป็นการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานตามนโยบาย ทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับนโยบายกับการปฏิบัติจริง และช่วยเสริมสร้างเอกภาพภายในองค์กรการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีบทบาทสำคัญในการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผลร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ความผูกพันต่อเป้าหมาย และความรับผิดชอบร่วมในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืนและความสอดคล้องกับนโยบายในทางปฏิบัติ

3) การประเมินแบบมีส่วนร่วม

อนุสรฯ พิพิพิธภณท์ (2563) อธิบายว่า การประเมินผลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ และสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้การประเมินสะท้อนความจริงอย่างรอบด้าน และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

วิจิตรา พลอยสีสูง (2565) ศึกษาพบว่า การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยเฉพาะการประเมินผลร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชนและผู้ปกครอง ช่วยสร้างความโปร่งใส ความไว้วางใจ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

เขตรัฐ จันทิหล้า (2566) กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นแนวทางที่รวมถึงการประเมินผลร่วมกันภายในองค์กร ผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งเสริมการประเมินแบบมีส่วนร่วมจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบร่วมกันต่อคุณภาพของการดำเนินงาน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน

รัชนัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) ได้เน้น การประเมินอย่างมีส่วนร่วมว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้บริหารควรสร้างระบบการประเมินที่เปิดกว้าง ให้ครู ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันวางแผน ตรวจสอบและสะท้อนผล เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

OECD (2020) รายงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกัน จะช่วยสร้างวัฒนธรรมทีมที่เข้มแข็ง การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนและระบบการประเมินร่วมที่โปร่งใส ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

Hadi et al. (2024) ระบุว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานและชุมชน (Participation in Work and Community) มีองค์ประกอบย่อยด้านการสะท้อนผลและการประเมินร่วมกัน (Collaborative Reflection and Evaluation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการดำเนินงาน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

Gao et al. (2025) ชี้ว่า แท้จริงแล้วการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน (Staff Participation) ไม่ได้จำกัดเฉพาะการตัดสินใจเชิงนโยบาย แต่ยังครอบคลุมถึงการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation) ซึ่งช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินจะทำให้การบริหารโรงเรียนโปร่งใส และสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจในองค์กรการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบและมีเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความรับผิดชอบร่วม และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา

ความคิดสร้างสรรค์

นวัตกรรมและแรงบันดาลใจ เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์สามารถกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และสร้างคุณค่าใหม่ใน

องค์กร การบูรณาการ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้เกิดพลังร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

นวล สมบูรณ์สิน (2564) พบว่า การจัดการนวัตกรรมทางการบริหารที่มีระบบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางาน ส่งเสริมให้ครูมีพลังสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมในสถานศึกษา

แพรวพรรณ เปรมลาภ (2565) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมจะสามารถใช้วิสัยทัศน์นั้นเป็น แรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานใหม่ ๆ ซึ่งช่วยหล่อหลอมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น ในองค์กร

คงนัฐ แยมชุตติ และคณะ (2567) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร อาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถส่งเสริม นวัตกรรมและแรงบันดาลใจ ไปพร้อมกัน โดยสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี และยกย่อง ความสำเร็จของบุคลากร เพื่อจุดประกายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กรการศึกษา

Huang et al. (2022) ชี้ว่า ผู้นำที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมแห่งความคิดสร้างสรรค์ สามารถกระตุ้น แรงบันดาลใจ ให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดใหม่และนำไปสู่ นวัตกรรมร่วมกันซึ่ง สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงจูงใจกับการพัฒนาเชิงนวัตกรรมในองค์กร

Farhan et al. (2024) พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมจะใชการสื่อสารเชิง บวกและเป้าหมายอนาคตเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพลัง ขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

Nugroho et al. (2025) อธิบายว่าผู้นำที่มีแนวคิดเชิงนวัตกรรม (innovative mindset) จะสร้างทั้งนวัตกรรมและแรงบันดาลใจภายในให้บุคลากร พร้อมหล่อหลอมวัฒนธรรมแห่ง ความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์เชิงอนาคต เพื่อจุดประกายแรง บันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม ทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดความก้าวหน้าและมีความ ยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ

เขตรัฐ จันทิห์ล้า และคณะ (2566) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจทางบวก ถ้ายทอดเป้าหมายร่วมและยกย่องศักยภาพของครู จะส่งผลให้เกิดพลังร่วมทางความคิดและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในสถานศึกษา

ปันตดา ศิลปะชัย และคณะ (2567) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารที่ใช้แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก สามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความศรัทธาในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและพร้อมพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นหัวใจของการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้นำที่สามารถจุดประกายให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าในตนเองและภารกิจขององค์กร จะช่วยหล่อหลอมให้เกิดความร่วมมือและแรงผลักดันในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

Corrigan & Merry (2022) เสนอว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา โดยผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีและสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีพลัง จะช่วยกระตุ้นให้ครูและนักเรียนเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

Amenumay & Badu (2024) กล่าวถึง แรงบันดาลใจแห่งการนำ (Inspirational Leadership) ว่าเป็นผลจากการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้นำในระดับอุดมศึกษา ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจเกิดจากการสะท้อนตนเอง การเรียนรู้จากความสัมพันธ์ในองค์กร และการเป็นแบบอย่างแห่งความทุ่มเท ทำให้ผู้นำสามารถปลูกพลังในทีมให้เกิดความเชื่อมั่นและแรงผลักดันในการบรรลุเป้าหมายร่วม

Hadi et al. (2024) อธิบายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างขวัญกำลังใจและการยอมรับในศักยภาพของบุคลากร ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจจากความเชื่อมั่นและการยกย่องผลงาน จะทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กรและพัฒนาแนวทางการทำงานอย่างสร้างสรรค์

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างเป้าหมายร่วมอย่างมีพลัง เพื่อกระตุ้นความศรัทธาและจุดประกายให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเองและภารกิจขององค์กร ผ่านการยกย่องศักยภาพและการสร้างบรรยากาศเชิงบวก อันก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน ความมุ่งมั่น และความทุ่มเท

ในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3) การจูงใจและใส่ใจปัจเจกบุคคล

วิภาดา จันทศรี (2563) อธิบายว่า การจูงใจและใส่ใจปัจเจกบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุน และตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้นำจะใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการยกย่อง การให้คำปรึกษา และการเปิดโอกาสในการพัฒนา

อัญชัน ศรีจันทร์ (2564) พบว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการใส่ใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาที่ค่อนข้างมีความหลากหลายของบุคลากร

พรทิพย์ มงคล (2566) ชี้ว่า การใส่ใจปัจเจกบุคคลเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ โดยผู้บริหารที่เข้าใจความต้องการ ความถนัด และแรงจูงใจภายในของบุคลากรแต่ละคน จะสามารถออกแบบระบบสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพให้เติบโตสูงสุดได้ สร้างความรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในองค์กร

สุภาวดี จิตประเสริฐ (2567) ระบุว่า การจูงใจและใส่ใจปัจเจกบุคคลมีผลเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่รายบุคคลจะสามารถสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสำคัญ เป็นที่ยอมรับ และพร้อมร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

Zhang & Xie (2021) อธิบายว่า การใส่ใจปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคลากรแต่ละคน รับฟังความต้องการเฉพาะตัว และยังให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมศักยภาพและสร้างแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ความผูกพัน ความภักดี และความพร้อมในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Kim & Park (2023) พบว่า การจูงใจและใส่ใจปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษา ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความต้องการ ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลากรจะสามารถสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจภายในที่มั่นคง ส่งผลให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและร่วมมือกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการบริหารและการเรียนรู้ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ร่วมสร้างคุณค่าใหม่ในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด สนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล และเสริมแรงจูงใจภายใน จุดประกายให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาวิชาชีพ

การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ทางวิชาชีพ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรที่ทุกคนร่วมกันพัฒนาและเติบโตไปในทิศทางเดียวกัน

1) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ

อนุสรฯ พิพิธภณัท (2563) กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ธีระนันต์ โมธรรม (2564) อธิบายว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งช่วยให้ครูเกิดการเติบโตทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

จอมกลิ่น วงศ์แสนสุข (2567) เสนอว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรทางการศึกษาเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารมีบทบาทเป็น ผู้นำการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

ปนัดดา ศิลปะชัย และทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) เสนอว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับการมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการของผู้บริหาร ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของครูผ่านกระบวนการนิเทศ การพัฒนาหลักสูตร และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

รัชนัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) พบว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เป็นกลไกสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้ครู เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเติบโต ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ทิพาพรรณ จงประเสริฐ และ ธารัตน์ มาลัยเอาะ (2568) เสนอว่า การเรียนรู้ และการเติบโตทางวิชาชีพ ของครูเกิดขึ้นจากภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหาร ที่ส่งเสริมการพัฒนา องค์ความรู้และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน กระตุ้นแรงจูงใจภายใน และเปิดโอกาสให้ครูเติบโตทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่าน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

Swaffield (2020) อธิบายว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เกิดจากภาวะผู้นำ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (collaborative learning) และการสะท้อนคิดอย่างมีระบบ โดยผู้นำที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ จะช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ใน องค์กรที่ยั่งยืน

Amenumay and Badu (2024) อธิบายว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพย่อม เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และการฝึกอบรม (learning from practice, relationships, and training) ซึ่งช่วยให้ผู้นำและครูเกิดการเติบโตทางวิชาชีพและ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

Hadi et al. (2024) เสนอว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เป็นหนึ่งใน องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะผ่านการนิเทศและการประเมินผลการสอน ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการสะท้อนตนเองและยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพ

He et al. (2024) เสนอว่า การเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพของครูได้รับ อิทธิพลจากภาวะผู้นำเชิงนิเทศ (instructional leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และทักษะการนิเทศจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้คำปรึกษาและผู้สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาวิชาชีพ ของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Gao et al. (2025) กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ เป็นรากฐานของ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning culture) โดยผู้นำควรพัฒนานโยบายและ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในสถานศึกษา

Roesminingsih & Windasari (2025) พบว่า การเรียนรู้และการพัฒนาทาง วิชาชีพของครูได้รับการเสริมสร้างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบซึ่ง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเรียนรู้ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเกิดการเติบโตทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการนิเทศภายใน การจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยมุ่งเน้นการสะท้อนคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนอันส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

อนุสรฯ พิพิตรภรณ์ (2563) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยหลายมิติที่เกี่ยวพันกัน โดยภาพรวมถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิชาชีพ อันสะท้อนบทบาทของผู้บริหารในการคัดเลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของตนเองและครู ตลอดจนขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทำให้การพัฒนาวิชาชีพดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเชื่อมโยงกับเป้าหมายการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาโดยภาพรวม

พรณิศา ชันเพชร (2565) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคดิจิทัล พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

บุญทอง เจนเวชประเสริฐ (2566) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนกระบวนการบริหารงานในหลายมิติ เช่น การบริหารด้านข้อมูล การประสานงาน การติดตามงาน และการนิเทศภายใน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้โดยภาพรวม

สันติสุข เพ็ชรไพฑูล (2567) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารด้านวิชาการและด้านงบประมาณ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและทันสมัยยิ่งขึ้น

AlAjmi (2022) ได้ทำการศึกษาผลของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการบูรณาการเทคโนโลยีของครูในช่วงสถานการณ์โควิด-19 โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

ผู้บริหาร 113 คน และครู 404 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา ประเทศคูเวต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลเชิงสาเหตุต่อการบูรณาการเทคโนโลยีของครู โดยเฉพาะด้านการสร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล การยกระดับสมรรถนะวิชาชีพของบุคลากร และการจัดระบบงานให้พร้อมรองรับการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

Turan (2022) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาศัยการรับรู้ของครูผ่านวิธีการวิจัยแบบผานวิธี ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่รับรู้ว่าการบริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีในระดับสูง โดยมีบทบาทสำคัญในการมุ่งใจและสร้างแรงเสริมแรงแก่บุคลากร การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การให้ความรู้ด้านกฎหมายและการใช้งานเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่การเรียนรู้และการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทเป็น “ผู้นำเทคโนโลยี” ในการผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทความเป็นผู้นำดิจิทัลในการคัดเลือก บูรณาการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการและการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครู ตลอดจนการจัดสรรโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษที่ 21

3) การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน

อนุสรฯ พิศิทธิวัฒน์ (2563) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้านนี้จะส่งเสริมให้ครูพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทผู้เรียน ใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และดำเนินการนิเทศภายในเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ปนัดดา ศิลปะชัย และทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถวางแผนพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และใช้กระบวนการนิเทศภายในเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทางการศึกษา

รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) อธิบายว่า การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารแบบบูรณาการของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้บริหารที่สามารถบูรณาการทั้งสามด้านนี้เข้าด้วยกัน จะช่วยให้เกิดการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

Baharuddin et al. (2023) เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายในเป็นองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงการสอน (Instructional Leadership) ผู้นำที่มีทักษะด้านนี้จะให้ความสำคัญกับการออกแบบหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์ และการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

Hadi et al. (2024) อธิบายว่า การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมไปถึง การนิเทศภายใน เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้กระบวนการนิเทศและประเมินผลการสอนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับ บริบทโรงเรียน รวมถึงส่งเสริมให้ครูพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

Gao et al. (2025) เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านนี้จะส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตร จัดการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างระบบนิเทศภายในที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการนิเทศภายใน หมายถึง บทบาทเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในการบูรณาการกลไกทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษา โดยการส่งเสริมการออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบท การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ และการใช้ระบบนิเทศภายในเป็นเครื่องมือสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อ พัฒนาสมรรถนะของครูอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายถึง ความหมายของความต้องการจำเป็น ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ในมิติที่หลากหลายแตกต่างกันไป ดังนี้

2.4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของความจำเป็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุมิต ว่องวานิช (2558) ได้สรุปและได้ทำการสังเคราะห์ความหมายของความจำเป็นในหลายมุมมองไว้ดังนี้ 1) มุมมองทางจิตวิทยา เจ้าของทฤษฎีความต้องการจำเป็นในมุมมองนี้คือ Abraham Maslow โดยได้เสนอลำดับขั้นความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 ความต้องการจำเป็นทางกายภาพ (physiological needs) ขั้นที่ 2 ความต้องการจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security / safety needs) ขั้นที่ 3 ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการได้เป็นเจ้าของ (love and belonging needs) ขั้นที่ 4 ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (esteem needs) และขั้นที่ 5 ความต้องการจำเป็นในการบรรลุสัจการแห่งตน (self-actualization needs) 2) มุมมองทางการประเมิน มีนักการประเมินได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย แต่ที่ปรากฏชัดเจนสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแรกให้ความหมายของความจำเป็น ได้แก่ ความแตกต่างหรือความขาดแคลน โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาผลต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์อยากให้เกิด กลุ่มที่สองความต้องการจำเป็นคือประโยชน์ที่ได้รับ เป็นการนิยามเชิงวินิจฉัย (diagnostic needs) ได้แก่ การกำหนดความต้องการจำเป็นสำหรับอะไรก็ตามที่ทำให้เกิดความพอใจ (satisfaction) และระดับความพอใจนี้ก็ขึ้นอยู่กับบริบท (context dependent) โดยได้ทำการสรุปได้แล้วจึงนิยามเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นที่สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง นิยามนี้ยังสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใดจึงจะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สอง กำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ก็ได้ แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะมีความต้องการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับหากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนอง หรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากความต้องการจำเป็นนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นการให้นิยามในแนวนี้อาจสะท้อนถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น การนิยามตามโมเดลนี้ Scriven เรียกว่า performance needs

2. การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิด หรือทำให้มีหากไม่ได้รับจะอยู่ในสถานะที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งการนิยามตามโมเดลนี้ความต้องการจำเป็นไม่จำเป็นต้องกำหนดในรูปของความแตกต่างเสมอไป แต่สามารถกำหนดเป็นสิ่งที่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ หรือสิ่งที่แสดงให้เห็นแล้วว่ามีจำเป็นและเป็นประโยชน์ซึ่งจะต้องเสริมให้กับส่วนที่ขาดหายไปให้

มีความสมบูรณ์ขึ้น นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหาที่ Scriven เรียกว่า treatment needs นิยามนี้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นต้องสามารถระบุแนวทางการแก้ปัญหาซึ่งจะเป็นสิ่งทดลอง ที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนางาน

ธัญพร สังข์ม่วง (2566) อธิบายว่า ความต้องการจำเป็น คือ “ผลของการประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อระบุ ‘ช่องว่าง’ ระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น (สภาพที่พึงประสงค์) แล้วจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างนั้นเพื่อกำหนดประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก” นิยามนี้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นต้องตั้งอยู่บนกรอบของหลักฐานเชิงประจักษ์ และใช้โมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) เป็นฐานคิด ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI / PNI_{modified}$) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นในการพัฒนา

บุญญา เป้งยาวงษ์ (2566) ให้ความหมายในเชิงปฏิบัติว่า ความต้องการจำเป็น “หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์” โดยนำผลดังกล่าวไปคำนวณด้วยดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D}$$

เพื่อบ่งชี้ระดับและลำดับความเร่งด่วนของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนามีนัยสำคัญทางปฏิบัติ

เก๋ ทองสอาด (2567) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่าเป็นความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ของตัวแปรหรือสมรรถนะที่ต้องการศึกษา และใช้ดัชนี $PNI_{modified}$ เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความต้องการ เพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรหรือสถานศึกษา

Altschuld (2022) ได้เสนอแนวคิดการประเมินความต้องการในรอบ “discrepancy definition” โดยระบุว่า ความต้องการ (Needs) คือ ช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ (What Is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What Should Be) การประเมินความต้องการจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งระบุความแตกต่างนี้อย่างเป็นระบบและเชิงประจักษ์ ซึ่งมักดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ เช่น การใช้แบบสอบถาม 2 สเกล หรือการคำนวณดัชนี PNI (Priority Need Index) เพื่อระบุขนาดและระดับของช่องว่าง

Legler (2023) ได้ให้นิยามว่า ความต้องการ (Needs) หมายถึง ช่องว่างเชิงผลลัพธ์ (Outcome Gap) ระหว่างเป้าหมายขององค์กร (Desired Outcomes) กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Current Outcomes) การประเมินความต้องการจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์ช่องว่างดังกล่าวอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกระดับขององค์กร และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม

Ravaghi et al. (2023) ได้นิยาม การประเมินความต้องการ ว่าเป็นกระบวนการที่ ออกแบบมาเพื่อประเมินช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ แนวโน้ม ร่วมสมัยไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการหาช่องว่างเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการระบุและใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรและจุดแข็ง (assets) ของชุมชนควบคู่กัน โดยเฉพาะในการวางแผนโครงการด้าน สาธารณสุขและการพัฒนาในระดับพื้นที่

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความประสงค์ที่ควรได้รับการตอบสนอง อย่างเหมาะสม ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนา โดยผ่าน กระบวนการที่มีระบบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่าง เป็นขั้นตอน

2.4.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

ศิริรัตน์ บุญเขียว (2563) การประเมินความต้องการจำเป็นหมายถึง กระบวนการประเมิน เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในที่นี้ ดำเนินการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย โดยวิธี Priority Needs Index (PNI) เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Need Identification) ในการใช้ดัชนีชี้วัด โดยใช้ดัชนีความสำคัญของ ลำดับความต้องการจำเป็นหรือ Priority Needs Index: PNI_{modified} กำหนดค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไว้ว่า รายการที่มีค่าอย่างน้อย 0.30 หรือร้อยละ 30 เป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนามาก่อน

ธีรวัฒน์ ศรีวรกุล (2565) อธิบายว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสำคัญ ของการพัฒนางานที่มุ่งค้นหาความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์เพื่อ จัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา โดยกระบวนการนี้ต้องอาศัยข้อมูลเชิง ประจักษ์ การวิเคราะห์เชิงระบบ และการคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ เชิงยุทธศาสตร์

บุญญา เป้งยาวงษ์ (2565) ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นล้วน เป็น กระบวนการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น เพื่อค้นหา ช่องว่างของการพัฒนาและนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแนวทางในการปรับปรุงหรือยกระดับคุณภาพใน ด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเน้นความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลเป็นสำคัญ

กนกกาญจน์ สุรันนา (2566) ให้ความหมายว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็น กระบวนการพิจารณาและวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางพัฒนาในอนาคต โดยเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถ

ระบุความต้องการที่แท้จริง และยังกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางที่ชัดเจน

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) ได้อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบ มุ่งเน้นการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยมุ่งให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความจำเป็นที่แท้จริงของการพัฒนา เพื่อนำผลลัพธ์ดังกล่าวไปใช้ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจนและเป็นเป้าหมายเดียวกันขององค์กร

Altschuld et al. (2022) อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มุ่งตรวจสอบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยอาศัยการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุช่องว่างของความต้องการและใช้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Choi (2023) ให้ความหมายว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์พื้นที่หรือประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน สอดคล้องกับปัญหาและความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร

Nyein & Gregory (2023) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดแนวความต้องการด้านการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายขององค์กร เพื่อสนับสนุนการออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ช่องว่างสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Czabanowska et al. (2024) ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการตรวจสอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย เปรียบเทียบกับความสามารถที่ต้องการ เพื่อระบุประเด็นพัฒนาและกำหนดแนวทางการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม อันนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิผลสูงสุด

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ข้อมูลที่ได้จากบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงนโยบาย วางแผน และกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อระบบหรือองค์กร

2.4.3 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

ธัญยาภรณ์ สังข์เมือง (2565) สรุปว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจสภาพปัญหา และความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่จำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้การพัฒนาและการปรับปรุงการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

บุญญา เป่งยาวงษ์ (2565) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้วางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีแบบแผนและมีขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยมุ่งเน้นการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายการวางแผนและการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสถานศึกษา

วีระเทพ พัดพรม (2566) ให้ความหมายว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบเพื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างสภาพที่มีอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Nyein & Gregory (2023) เห็นว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการพัฒนาและออกแบบหลักสูตร เพราะทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลให้สอดคล้องกับช่องว่างสมรรถนะจริง ทั้งยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าหลักสูตรที่พัฒนาบนฐานข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นช่วยยกระดับผลการเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การทำงานได้ดีกว่าหลักสูตรที่ไม่มีขั้นตอนนี้รองรับ

Czabanowska et al. (2024) ชี้ว่า การประเมินความต้องการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการทำความเข้าใจขีดความสามารถที่ต้องมีของกำลังคน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ จึงควรผสมผสานการประเมินทั้งสองมิติร่วมกันเพื่อจัดลำดับความสำคัญด้านทักษะและกำหนดเครื่องมือพัฒนาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อระบุส่วนต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและประเด็นเร่งด่วน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การวางแผนพัฒนาหลักสูตร และการจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทจริงของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

บุญญา เป่งยวงษ์ (2565) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของการประเมิน การระบุสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการ การออกแบบเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างของความต้องการและการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน

ธัญยาภรณ์ สังข์เมือง (2565) สรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลพื้นฐานและบริบท การกำหนดเป้าหมายและปัญหาหลัก การออกแบบและเก็บรวบรวมข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น และการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบายและการจัดทำแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) อธิบายว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพปัญหาในปัจจุบัน จากนั้นจึงกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วหาช่องว่างของความต้องการเพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดแนวทางการพัฒนา กระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ

วีระเทพ พัทพรม (2566) ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ชัดเจน โดยเริ่มจากการระบุปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและหลากหลาย การเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ความแตกต่างและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

Altschuld et al. (2022) อธิบายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจน โดยเริ่มจากการกำหนดขอบเขตของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ และการวิเคราะห์ช่องว่างของความต้องการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบาย ทั้งนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับสะท้อนความเป็นจริงและสามารถนำไปสู่การพัฒนาเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Choi (2023) ให้ความสำคัญกับการประเมินความต้องการจำเป็นในฐานะเครื่องมือที่ช่วยวางรากฐานของการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม โดยระบุขั้นตอนที่สำคัญไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การระบุช่องว่างของความรู้และทักษะการจัดลำดับความสำคัญ และการออกแบบแนวทางการพัฒนา ทั้งนี้ยังชี้ว่าการดำเนินกระบวนการที่เป็นขั้นตอนช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน

Nyein & Gregory (2023) กล่าวว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นองค์ประกอบสำคัญของการออกแบบการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มจากการระบุปัญหา และความต้องการหลัก การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การวัดความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและ สภาพที่คาดหวัง การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และการกำหนดแนวทางพัฒนา การดำเนินการ ตามลำดับขั้นตอนนี้ช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรและกำหนดแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Czabanowska et al. (2024) อธิบายว่า กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นเป็น กลไกสำคัญในการออกแบบระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ บริบทและสภาพแวดล้อม การกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ การประเมินขีดความสามารถที่มีอยู่จริง การวิเคราะห์ช่องว่างของความต้องการ และการกำหนดมาตรการหรือแผนงานเพื่อตอบสนองต่อ ความจำเป็นนั้นอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างมี ระบบและเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอสำหรับการตัดสินใจหรือการกำหนด แนวทางแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การประเมินความต้องการจำเป็นยังช่วยให้สามารถสำรวจ วิเคราะห์ และ สะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาในรูปแบบของทางเลือกที่เหมาะสมและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.5 การจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

ธันยาภรณ์ สังข์เมือง (2565) สรุปว่าการจัดลำดับความสำคัญเป็นกลไกที่ช่วยให้การบริหารจัดการ ทรัพยากรมีความคุ้มค่าและตอบสนองต่อความจำเป็นเร่งด่วนได้ตรงจุด โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบที่ ผสมผสานทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การพิจารณาความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และการมีส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบด้านและโปร่งใส

บุญญา ปะยวงษ์ (2565) กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญในการประเมินความต้องการ จำเป็นควรดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถจัดเรียง ประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีลำดับขั้นตอน โดยมักใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดขนาดของช่องว่างและเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) อธิบายว่า ในการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความ ต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุประเด็นหลักที่ควรได้รับการพัฒนา อย่างเร่งด่วน โดยอาศัยการเปรียบเทียบค่าระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อหาค่า

ความแตกต่างของความจำเป็น และนำค่าดังกล่าวมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญเพื่อให้การวางแผนพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและตรงเป้าหมาย

วีระเทพ พัทธม (2566) ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดลำดับความต้องการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณควบคู่กับการพิจารณาความสำคัญเชิงนโยบายและบริบทขององค์กร โดยมุ่งให้ได้ลำดับความสำคัญที่สะท้อนความต้องการที่แท้จริง ทั้งนี้ยังเน้นย้ำว่า การจัดลำดับที่แม่นยำจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการจัดสรรทรัพยากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนา

Altschuld et al. (2022) อธิบายว่า การจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกประเด็นที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่สุดมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยอาศัยผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ จากนั้นนำค่าที่ได้มาวิเคราะห์และเรียงลำดับตามความสำคัญ ทั้งนี้เป็นการรับประกันว่าทรัพยากรที่มีอยู่จะถูกนำไปใช้พัฒนาในประเด็นที่สร้างผลกระทบเชิงบวกมากที่สุด

Choi (2023) กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการสำคัญในขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งช่วยกำหนดลำดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อระบุปัญหาหรือความต้องการที่เร่งด่วนและมีความสำคัญสูงสุด การดำเนินการในลักษณะนี้ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Nyein & Gregory (2023) อธิบายว่า การจัดลำดับความสำคัญในกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูลกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยจะพิจารณาทั้งความเร่งด่วน ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ประเด็นการพัฒนาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ตรงจุดและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

Czabanowska et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่าการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กระบวนการนี้ประกอบด้วยกระบวนการระบุช่องว่างของสมรรถนะ การวัดความรุนแรงของปัญหา การพิจารณาความเป็นไปได้เชิงทรัพยากร และการจัดลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์สูงสุดต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ในการประเมินและกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือความต้องการที่ควรได้รับการพัฒนา เริ่มตั้งแต่การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน การจัดเรียงลำดับความสำคัญตามข้อมูลที่ได้รับจากการประเมิน และการสรุปผลเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย ทั้งนี้การสร้าง

เครื่องมือสำหรับการจัดลำดับจำเป็นต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายที่ต้องการวัด เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดสำคัญให้กลายเป็นข้อมูลที่เป็นรูปธรรม อีกทั้งควรพิจารณารูปแบบเครื่องมือ ประเภทคำถาม และวิธีการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอย่างเหมาะสม และมีความน่าเชื่อถือ

2.4.6 เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจ

ธัญยาภรณ์ สังข์เมือง (2565) สรุปว่า เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการประเมินความต้องการ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการพัฒนาเครื่องมือควรมุ่งให้เกิดความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น และความสอดคล้องกับบริบท เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีคุณภาพและนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาได้อย่างแม่นยำ

บุญญาธิสา เปงยาวงษ์ (2565) กล่าวว่า การใช้เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประจักษ์และสามารถนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้แบบสอบถามที่ออกแบบอย่างเป็นระบบซึ่งสามารถวัดความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ตรงประเด็นและนำไปสู่การวางแผนพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

เชาวลิต ยิ้มแย้ม (2566) อธิบายว่า เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบเพื่อระบุความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ โดยมักพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อให้สามารถวิเคราะห์เชิงปริมาณและนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีระเทพ พัฒน (2566) ให้ความสำคัญกับการออกแบบเครื่องมือเชิงสำรวจที่มีความชัดเจนในเนื้อหาและสอดคล้องกับประเด็นการวิจัย โดยมุ่งเน้นให้สามารถสะท้อนมุมมองของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง กระบวนการพัฒนาเครื่องมือประกอบด้วยการกำหนดตัวแปรสำคัญ การสร้างข้อคำถามที่ชัดเจน การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง

Altschuld et al. (2022) อธิบายว่า เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจเป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุและวัดช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะการใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ซึ่งทำให้สามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์เชิงระบบและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการได้อย่างชัดเจน เครื่องมือประเภทนี้จึงเป็นรากฐานของกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทาง

Choi (2023) ให้ความสำคัญกับการออกแบบเครื่องมือเชิงสำรวจในกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น โดยเน้นการพัฒนาแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูง รวมทั้งมีความชัดเจนในตัวแปรที่ต้องการวัด การกำหนดคำถามให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมายช่วยให้สามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการพัฒนาได้อย่างแม่นยำ

Nyein & Gregory (2023) กล่าวว่า การใช้เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจเป็นกลยุทธ์สำคัญของการวางแผนเชิงนโยบายและการจัดการทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบแบบสอบถามที่สามารถวัดความต้องการในระดับบุคคลและระดับองค์การได้อย่างครอบคลุมและเป็นระบบ การใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามช่วยให้สามารถระบุช่องว่างของสมรรถนะที่แท้จริงและจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Czabanowska et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจมีความสำคัญในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อนสภาพความเป็นจริง วิเคราะห์ความต้องการ และกำหนดทิศทางการพัฒนา การออกแบบเครื่องมือจึงต้องมีความชัดเจน ครอบคลุม และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเชิงสำรวจ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุและวัดช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีอยู่ในรูปแบบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์เชิงปริมาณ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการ และใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2.5 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความต่อเนื่องและมุ่งสู่สภาพที่ดีขึ้นในทุกมิติ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม (ประเวศ วะสี, 2565) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีและสมดุล (UNDP, 2022) แนวคิดเรื่องการพัฒนาได้รับการขยายความอย่างกว้างขวางภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เมื่อแต่ละประเทศต่างพยายามฟื้นฟูเศรษฐกิจและสร้างเสถียรภาพทางสังคมให้มั่นคง (Todaro & Smith, 2021) ในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา การพัฒนามักเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่านการพัฒนาในหลายมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสาธารณสุข (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2564) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเช่น Sen (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาที่

มุ่งเน้นเพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยขาดมิติด้านคุณธรรม ความเท่าเทียม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและไม่ยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งมุ่งสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งเสริมให้บุคคลและองค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ (United Nations, 2023; สุทธิพันธุ์ จิตรกรรม, 2566) การพัฒนาตามแนวคิดนี้จึงมิได้หมายถึงเพียงการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุ แต่รวมถึงการเติบโตทางจิตใจ ความคิด และการสร้างคุณค่าร่วมในสังคมนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในยุคปัจจุบัน

2.5.1 ความหมายทางการบริหาร

ในทางการบริหารการพัฒนา (Development) มีความหมายที่ได้รับการนิยามจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2560) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างเต็มที่ตามศักยภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรภรณ์ ศรีบุญเรือง (2566) เสนอว่า ในทางการบริหารการศึกษา การพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่สามารถยกระดับสมรรถนะของบุคลากรและระบบการทำงาน โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการบริการทางวิชาการของสถานศึกษา

สมาน อัสวภูมิ (2567) ชี้ว่า ในทางการบริหารการศึกษา การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและยกระดับระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประยุกต์ใช้แนวคิดทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรการศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการออกแบบรูปแบบการพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร

Certo & Certo (2021) ให้ความหมายว่า การพัฒนาคือกระบวนการปรับปรุงองค์การอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและสุขภาวะขององค์การผ่านการวางแผนการแทรกแซงในกระบวนการขององค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

Bush & Glover (2023) ระบุว่า ในทางการบริหารการศึกษา การพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของผู้นำและครู ผ่านการฝึกอบรม การนิเทศ และการเรียนรู้

จากการปฏิบัติ (Professional and Leadership Development) เพื่อยกระดับคุณภาพของระบบบริหารจัดการ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนในองค์กรการศึกษา

Peng (2024) ระบุว่า ในทางการบริหารการศึกษา การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของผู้นำทางการศึกษา เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา

จากความหมายที่กล่าวมานี้ สรุปแล้วในทางการบริหาร การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพของระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผ่านการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา โดยอาศัยการวิเคราะห์ วางแผน และประยุกต์ใช้แนวคิดทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและความยั่งยืนขององค์กรการศึกษาในระยะยาว

2.5.2 ความหมายของแนวทางการพัฒนา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนา ไว้ดังนี้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2560) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์กรหรือระบบการทำงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินการที่ชัดเจน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2561) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนา คือทิศทางหรือวิถีทางที่องค์กรเลือกใช้ในการปรับปรุงและยกระดับขีดความสามารถขององค์กร โดยครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างระบบ กระบวนการ และบุคลากร

เขตรัฐ จันทิหล้า (2566) กล่าวว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีความหมายที่ครอบคลุมการผสมผสานแนวคิดและแนวปฏิบัติเข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์ สามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และพันธกิจแนวทางการพัฒนาที่เสนอแนะเน้นการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อเจาะลึกสาเหตุและปัจจัยสู่ความสำเร็จ การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารแบบบูรณาการให้เหมาะสมกับสถานศึกษา รวมไปถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้

วรารณ ศรีบุญเรือง (2566) แนวทางการพัฒนา หมายถึง เส้นทางหรือกลวิธีที่เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การนิเทศ การโค้ช และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนา คือ กระบวนการที่มุ่งเน้นการยกระดับและปรับปรุงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่สามารถผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างครอบคลุมและเกิด

ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมและความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถช่วยส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ปนัดดา ศิลปะชัย และทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนา คือ กระบวนการแผนปฏิบัติ และแบบจำลองที่มีความเป็นระบบและเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

รัชชัย นามทองจันทร์ (2567) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนา คือ กระบวนการหรือวิธีการที่เป็นระบบในการยกระดับและปรับปรุงความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมาน อัสวภูมิ (2567) ในทางการบริหารการศึกษาแนวทางการพัฒนา หมายถึง แผนเชิงระบบที่กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ กิจกรรม ทรัพยากร และระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กรทางการศึกษาให้มีทิศทางและความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

Bryson et al. (2020) แนวทางการพัฒนาในมิติของการบริหารสาธารณะ หมายถึง กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากร และข้อมูลเชิงประจักษ์ให้ทำงานสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

Fullan (2021) ในบริบทของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนา หมายถึง ชุดรูปแบบของกระบวนการที่เน้นการสร้างขีดความสามารถ (capacity building) การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งในระดับบุคคล ครู โรงเรียน และระบบการศึกษาโดยภาพรวม

Kotter (2021) แนวทางการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างความสำเร็จระยะสั้น และการหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

Anderson & Anderson (2023) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาเป็นกรอบการดำเนินงานที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำองค์กรไปสู่สถานะที่พึงประสงค์ ผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรจากความหมาย ที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง กรอบวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์กรในทุกมิติ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง กระบวนการหรือแบบแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นกรอบในการยกระดับคุณภาพของบุคคลและองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและมีความยั่งยืน

2.5.3 ความหมายของการบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management)

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2560) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง การผสมผสานการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและกลมกลืน เพื่อให้เป็นเอกภาพในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561) กล่าวว่า การบริหารแบบบูรณาการ คือ การเชื่อมโยงหน่วยงาน กิจกรรม และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมคิด บางโม (2562) นิยามว่า การบริหารแบบบูรณาการ เป็นการประสานการทำงาน of ทุกภาคส่วนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการแบ่งปันทรัพยากร ข้อมูล และความรู้ระหว่างกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2563) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการ คือการผสมผสานแนวคิด วิธีการ และทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2564) อธิบายว่า การบริหารเชิงบูรณาการถือเป็นการบริหารที่เน้นการเชื่อมโยงและประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2565) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง การบริหารจัดการที่นำเอาศาสตร์หลายแขนงมาผสมผสานกัน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

เขตรัฐ จันทิหล้า (2566) การบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง การผสมผสานแนวคิดและแนวปฏิบัติด้านการบริหารให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อให้ภารกิจดำเนินไปอย่างเป็นเอกภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและการจัดการคุณภาพเชิงระบบ

ชัยเสณฐ์ พรหมศรี (2566) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการเป็นแนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นการผสมผสานทรัพยากร ความรู้ และความสามารถขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน

อดิศร พูนสวัสดิ์ (2566) การบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผสมผสานทฤษฎีร่วมสมัยและมิติการทำงานสำคัญ (เช่น ทีมงาน ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์) เข้าด้วยกันเป็นองค์รวม เพื่อแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนของโรงเรียนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

ทวีศักดิ์ นพเกสร (2567) อธิบายว่า การบริหารเชิงบูรณาการ คือ การบริหารที่เน้นการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน และการสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Corrigan & Merry (2022) ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงบูรณาการ Integrated management ในบริบทการศึกษา หมายถึง การจัดการภาวะผู้นำอย่างเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงบทบาทการเป็นแบบอย่าง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยมคุณธรรม ระบบสนับสนุนครูและนักเรียนเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างสอดคล้องประสาน

Lawrence & Thompson (2023) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบบูรณาการเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการผสมผสานองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งด้านนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน

Galorio & Bauyot (2024) อธิบายว่า การบริหารเชิงบูรณาการ Integrated management หมายถึง การบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ คุณลักษณะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นโครงสร้างการบริหารเดียวกัน เพื่อเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษา

Hadi et al. (2024) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบบูรณาการ คือการจัดวางองค์ประกอบภาวะผู้นำหลายมิติให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (แรงบันดาลใจ มุ่งอนาคต ดูแลความแตกต่าง นิเทศและประเมิน ฯลฯ) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ครู ผู้เรียนและความยั่งยืนขององค์กรศึกษา

Gao et al. (2025) ระบุว่า การบริหารแบบบูรณาการ คือ กลไกเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติ (policy practice alignment) ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสาร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดเอกภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่ผสมผสานแนวคิด ทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการทำงานขององค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสอดคล้อง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็น

เอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีคุณภาพ โดยอาศัย การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

จากนิยามและความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยาม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการ หมายถึง กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีทิศทางที่มุ่งยกระดับศักยภาพของ ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบูรณาการแนวคิดและแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำร่วมสมัยอย่าง สอดคล้องครอบคลุมมิติของวิสัยทัศน์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีส่วนร่วม การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และการบริหารเชิงคุณภาพอย่างสมดุล ภายใต้แนวคิดการบริหารแบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างพลัง ความร่วมมือของบุคลากร พัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุคุณภาพและ ความยั่งยืน ตามบริบทและความต้องการของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

แนวทางเหล่านี้จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อยกระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสมดุลระหว่างวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ และการสร้างนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถานศึกษาในอนาคต

2.5.4 ขั้นตอนแนวทางการพัฒนา

บุษกร สุวรรณศรี และลักขณา ลีรัตน์ (2563) ได้กำหนดขั้นตอนแนวทางการพัฒนา ออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รวมถึงการคำนวณ ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) จากกลุ่มตัวอย่างครู และระยะที่ 2 การออกแบบและพัฒนา แนวทางจาก Best Practices พร้อมการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแนวทาง ดังกล่าวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินพบว่าแนวทางที่พัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับ “มากที่สุด”

พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ (2564) ได้เสนอขั้นตอนแนวทางการพัฒนาเป็น 2 ระยะ เชิงกระบวนการ โดยระยะที่ 1 มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะหลัก จากนั้นในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของแนว ทางการพัฒนา โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันความเป็นไปได้และประสิทธิผลของ แนวทาง อีกทั้งยังใช้ตาราง PNI เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ ซึ่งทำให้แนวทางที่พัฒนา เกิดความชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

อาจนรงค์ มโนสุทธิฤทธิ์ (2564) ได้กำหนดขั้นตอนแนวทางการพัฒนาเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน โดยประกอบด้วย ระยะ P (เตรียมความพร้อมชุมชนการเรียนรู้) ได้แก่ ขั้นสร้าง ความตระหนักรู้และขั้นฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะ L เรียนรู้ในโรงเรียนฐานชุมชนการเรียนรู้ ได้แก่ ขั้นเลือกรูปแบบ ขั้นสร้างชุมชนการเรียนรู้ และขั้นปฏิบัติตามแผน และระยะ C วิจัยเชิงปฏิบัติการ

ร่วมกัน ได้แก่ ขั้นตอนติดตาม ประเมิน และสะท้อนผลเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางนี้ทำให้เกิดระบบการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในบริบท การพัฒนาครูและผู้บริหาร

ชลธิชา บัวทอง (2566) ได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่ การกำหนด “ขั้นตอนแนวทางการพัฒนา” ที่มีความเป็นระบบและมีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการก่อนรับการพัฒนา ขั้นดำเนินการพัฒนา ประกอบด้วย ระยะเรียนรู้ด้วยตนเองล่วงหน้าและระยะฝึกอบรมเข้มข้นตามหมวดเนื้อหา และขั้นตอนติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงความเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นการใช้ข้อมูลและทรัพยากรอย่างเป็นระบบควบคู่กับการมี วิสัยทัศน์และแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนามีความเป็นรูปธรรมและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

Batt et al. (2021) ได้นำเสนอขั้นตอนแนวทางการพัฒนาในลักษณะของ “แบบจำลอง 6 ขั้นตอน” สำหรับการสร้างกรอบสมรรถนะ ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นที่ 2 การทำความเข้าใจบริบทปฏิบัติจริงโดยใช้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ขั้นที่ 3 การเลือกวิธีการสำรวจการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ขั้นที่ 4 การระบุและกำหนด สมรรถนะ ขั้นที่ 5 การรายงานกระบวนการและผลลัพธ์ และขั้นที่ 6 การวางกลไกติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กรอบสมรรถนะมีความเท่าทันบริบทและคงความใช้ได้ในระยะ ยาว

Parker et al. (2021) ได้พัฒนาแบบจำลองกระบวนการดำเนินงานที่เน้น “ขั้นตอน การวางแผนและความยั่งยืน” โดยออกแบบเป็น 7 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการดำเนินงานและติดตามผล เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดแผน ดำเนินการ และประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ ของกระบวนการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

De Leo et al. (2023) ได้ทำการทบทวนอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา แนวทางทางคลินิก (clinical guidelines) และสรุปว่า “ขั้นตอนแนวทางการพัฒนา” มักมีลักษณะ เป็นลำดับระยะที่ชัดเจน เริ่มจากการระบุความจำเป็นและขอบเขตของแนวทาง จัดตั้งคณะทำงาน แบบสหสาขาวิชา สำรวจและประเมินหลักฐาน พัฒนาข้อเสนอแนะ ทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก และเผยแพร่สู่การนำไปใช้จริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สะท้อนความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือและการ พัฒนาอย่างมีระบบ

Huber & Pruitt (2024) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาใน 3 ลำดับ ได้แก่ การเตรียมการ (Preparation) การดำเนินการ (Implementation) และการติดตามประเมินผล (Evaluation) ซึ่งผู้บริหารและทีมงานร่วมกัน

ออกแบบและปฏิบัติตามแผนพัฒนาโรงเรียนภายใต้ระยะเวลาสามปี กระบวนการดังกล่าวสะท้อนแนวทางการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีโครงสร้างชัดเจน และสามารถขยายผลสู่ระดับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนแนวทางการพัฒนา หมายถึง ลำดับของกระบวนการหรือวิธีการที่ถูกออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ กำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางเชิงปฏิบัติ การดำเนินการตามขั้นตอนที่ชัดเจน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืนในองค์กรหรือระบบที่ต้องการพัฒนา

2.6 บริบทของพื้นที่ที่ศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2.6.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นภายใต้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาต่อมา เมื่อมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ ประกาศปรับปรุงโครงสร้าง (พ.ศ. 2560) สำนักงานฯ ได้จัดรูปแบบการบริหารงานภายในเป็น 10 กลุ่มงาน เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีเอกภาพและคล่องตัว ดังนี้ 1) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 2) กลุ่มอำนวยการ 3) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 4) กลุ่มบริหารงานบุคคล 5) กลุ่มนโยบายและแผน 6) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 7) หน่วยตรวจสอบภายใน 8) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 9) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 10) กลุ่มกฎหมายและคดี

ตามข้อกำหนดแห่งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2566 ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมภารกิจ อำนาจหน้าที่ของกลุ่มบริหารงานบุคคล และ กลุ่มกฎหมายและคดี ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปด้วยความเหมาะสม กับภารกิจ ปริมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 3 เมษายน พุทธศักราช 2560

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหาร ราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับ นโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความ ต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 3) ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสานงานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้าน การศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขต พื้นที่การศึกษา
- 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับให้เป็นหน้าที่ ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทิศทางการจัดการศึกษา

สพป.เลย เขต 1 ดำเนินการพัฒนาศึกษาให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580), รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560, พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และ แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 โดยกำหนดเป้าหมายให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นคนดี มีคุณธรรมและจิตสาธารณะ
2. มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 – คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ใช้เทคโนโลยี
3. มีอาชีพและสามารถพึ่งพาตนเองได้
4. เรียนรู้ตลอดชีวิต – สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองความ

แตกต่างของผู้เรียน

5. เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของสังคมประชาธิปไตย

วิสัยทัศน์ สร้างคนคุณภาพ สุวิถีใหม่ที่ยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาได้รับความปลอดภัยจากภัยพิบัติ ภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถและมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษา และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

ค่านิยมองค์กร ปฏิบัติธรรมนำความดี ยึดวิถีห้าห้องชีวิตพิชิตงาน สานความดีสากล สร้างคนคุณภาพ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนในการศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำ และสามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เชื่อมโยงนโยบายด้านดิจิทัล ของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายด้านปัญญาประดิษฐ์ตามบริบท

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

นโยบายผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 นางแพวิภา ภูสังัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ดังนี้

1. Smart Students นักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ความเป็นเลิศด้านวิชาการ เรียนดี มีความสุข มีทักษะชีวิต มีทักษะอาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีสมรรถนะที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต

1.1 เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีขึ้นไป

1.2 ป.1 อ่านออก เขียนได้ (RT)

1.3 ป.2 อ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง

1.4 ป.3 มีทักษะภาษาไทย และคณิตศาสตร์ระดับดีขึ้นไป

1.5 ป.6 และ ม.3 มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET บรรลุตามค่า

เป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนด

1.6 ป.4-6 มีทักษะชีวิต

1.7 ม.1-3 มีทักษะอาชีพ

2. Smart Teachers ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และมีสมรรถนะที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต

2.1 จัดการเรียนรู้สู่สมรรถนะของผู้เรียน (Active Learning) ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล (Assessment for Learning)

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

2.3 การพัฒนาตนเองและวิชาชีพที่เน้นสมรรถนะด้านภาษาไทย ด้านภาษาอังกฤษ และด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

3. Smart Administrators ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 บริหารงานโรงเรียน มีความเป็นผู้นำความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษา และมีสมรรถนะที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต

3.1 ผู้บริหารมีการบริหารวิชาการและการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.2 ผู้บริหารมีการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมตามบริบทขององค์กร

4. Smart Schools สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนรู้และการออกแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ภายในโรงเรียนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4.1 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษาพัฒนาด้านกายภาพให้เป็น"สถานศึกษา อบอุ่น ปลอดภัย รู้เท่าทัน Cyber มีความสุข เอื้อต่อการเรียนรู้".

4.2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาโดยน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนพระบรมราโชบายด้านการศึกษา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการสร้าง Soft Power

4.3 ส่งเสริมผู้เรียน ครูและบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและจัดการโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนปลอดภัย Zero Waste School

5. Smart Office สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบปฏิบัติการที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน ลดระยะเวลาในการทำงาน และมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการที่นำหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต

5.1 เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

5.2 เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

5.3 เป็นองค์กรที่มีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

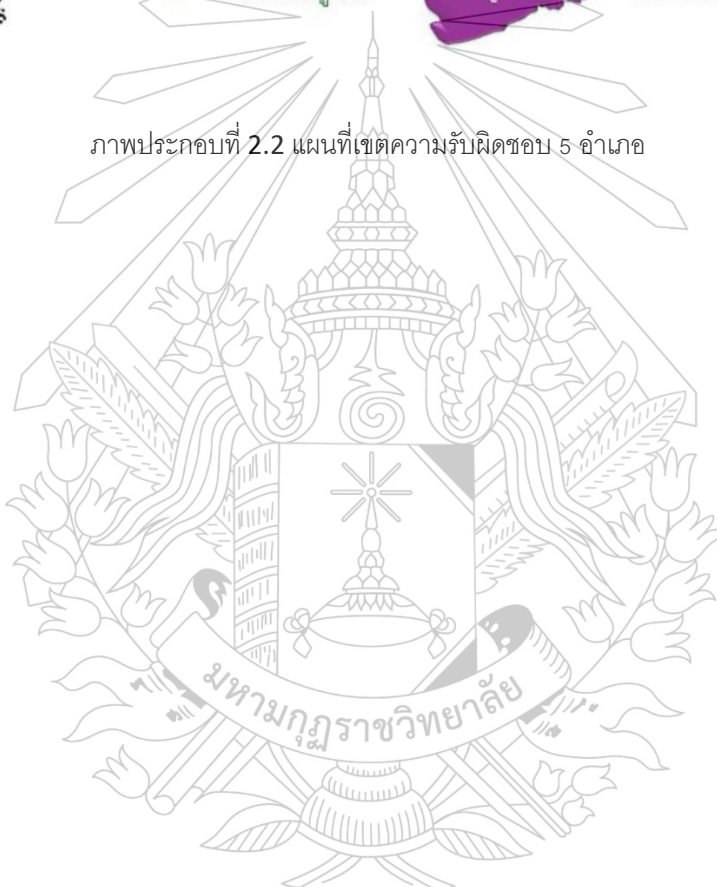
2.6.2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตั้งสำนักงานเลขที่ 201 ถนนเลย-เชียงคาน ตำบลเมือง อำเภอมะนัง จังหวัดเลย 42000 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบ ควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตบริการพื้นที่จังหวัดเลย 5 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอต่อไปนี้

1. อำเภอมะนัง
2. อำเภอเมือง
3. อำเภอเชียงคาน
4. อำเภอปากชม
5. อำเภอท่าลี่



ภาพประกอบที่ 2.2 แผนที่เขตความรับผิดชอบ 5 อำเภอ



ทิศเหนือ : ติดต่อกับ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันตก : ติดต่อกับ อำเภอท่าลี่ อำเภอภูเรือ อำเภอด่านซ้าย ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันออก : ติดต่อกับ อำเภอสังขม จังหวัดหนองคาย อำเภอนาวัง จังหวัดหนองบัวลำภู

ทิศใต้ : ติดต่อกับ อำเภอวังสะพุง

2.6.3 การจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

1.1.1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ

1.1.2. สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3. สถานศึกษา ได้รับการส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อความปลอดภัยของผู้เรียน

1.1.4. ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

2.1.1. ผู้เรียนระดับปฐมวัยได้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนที่เหมาะสมตามวัย

2.2.2. ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับ

2.2.3. เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

2.2.4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2.2.5. เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่นและเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3.1.1. ผู้เรียนระดับปฐมวัย มีพัฒนาการสมวัย

3.1.2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

3.1.3. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็น

3.1.4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ และจิตวิญญาณความเป็นครู

3.1.5. สถานศึกษาดำเนินการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.6. สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และจัดทำระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

4.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

4.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอัตราค่าจ้างและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

4.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

4.1.5 โรงเรียนคุณภาพได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ศักดิ์ดา พรหมกุล (2563) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพในบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยมุ่งสำรวจระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพิจารณาอิทธิพลต่อคุณภาพโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า คือ

ด้านการทำงานเป็นทีมและการมุ่งความสำเร็จ ด้านคุณภาพโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน โมเดลที่พัฒนามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณภาพโรงเรียน บทบาทสำคัญของการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม ควบคู่กับการเสริมสร้างทีมงาน การมุ่งผลสำเร็จ และการพัฒนาความร่วมมือกับชุมชน โดยเฉพาะการมุ่งเน้นพัฒนาครูซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยภาพรวม

ศักดา พรหมกุล และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565) ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ รองลงมาคือความคิดสร้างสรรค์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำคือการทำงานเป็นทีมและการมุ่งความสำเร็จ สำหรับระดับการเป็นโรงเรียนคุณภาพพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีมิติด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีมิติด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และพบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อโรงเรียนคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีแนวทางพัฒนาคือผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม การหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เน้นความไว้วางใจ การตั้งเป้าหมายความสำเร็จอย่างมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย และการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทเชิงรุกในการร่วมวางแผนการจัดการศึกษา การระดมทรัพยากร และการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้ยั่งยืนตามกรอบแนวคิดโรงเรียนคุณภาพ

หงส์ฟ้า คำสำโรง (2565) วิจัยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตามประเภทและขนาดของโรงเรียน รวมทั้งนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ งานวิจัยดำเนินการแบบสองระยะ ระยะแรกสำรวจความคิดเห็นครูด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า และระยะที่สองจัดสัมมนาเพื่อนำเสนอแนวทางและประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ผลการวิจัยเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่ากลุ่มที่มีผลการทดสอบระดับชาติอยู่ในระดับสูงมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่กลุ่มคะแนนต่ำยังอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับผลเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่พบความแตกต่างบางคู่ โดยเฉพาะกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษเมื่อเทียบกับขนาดอื่น สะท้อนความแตกต่างเชิงบริบทของโรงเรียนภายในพื้นที่เดียวกัน งานวิจัยชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ใช้พิจารณา ได้แก่ การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ ความคิด

สร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก วิสัยทัศน์ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นกรอบในการอธิบายความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำระหว่างโรงเรียนหลากหลายประเภทในพื้นที่ศึกษา แนวทางที่นำเสนอได้รับความพึงพอใจในระดับสูง แสดงถึงศักยภาพของการนำไปใช้เพื่อยกระดับภาวะผู้นำและคุณภาพสถานศึกษาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แนวทางที่นำเสนอได้รับความพึงพอใจในระดับสูง แสดงถึงศักยภาพของการนำไปใช้เพื่อยกระดับภาวะผู้นำและคุณภาพสถานศึกษาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

เก็จกัญญา จิตเสน และคณะ (2566) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยภาพรวมนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่าด้านที่มีค่าดัชนีสูงสุดและควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรกคือ ด้านการสร้างทีมงาน เนื่องจากมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำขณะที่มีความคาดหวังในระดับสูงมาก รองลงมาคือด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าดัชนีต่ำสุดคือด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่แล้ว งานวิจัยได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาคือหน่วยงานต้นสังกัดควรออกแบบหลักสูตรพัฒนาที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดกิจกรรมค่ายพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงระหว่างผู้บริหาร ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอกและการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อสร้างความสมดุลขององค์ประกอบภาวะผู้นำ ในการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง

อดิสร พูนสวัสดิ์ (2566) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการมุ่งความสำเร็จ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ โดยด้านความคิดสร้างสรรค์มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมและการมีความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์สูงต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ งานวิจัยเสนอให้ผู้บริหารควร

เร่งพัฒนาทักษะการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการสอนที่ทันสมัย และสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ในสถานศึกษาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นรูปธรรม

เขตรัฐ จันทิหล้า (2566) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติด้านสุขภาพร่างกายและสุขภาพของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่มิติทักษะการสื่อสารสารสนเทศและเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการจัดการเรียนรู้ โดยพบความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความเมตตาและเป็นมิตรกับการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในโรงเรียน ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำและการบริหารงานเชิงคุณภาพเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน งานวิจัยเสนอแนะให้สถานศึกษาควรเร่งยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะเท่าทันโลกอนาคต

ปนัดดา ศิลปชัย และทณศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2567) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยสรุปได้ว่าแนวทางหลักประกอบด้วยสามมิติสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรต่อยอดความรู้และทักษะด้านการบริหารอย่างสม่ำเสมอ ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา เข้าร่วมอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเพื่อยกระดับวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ด้านการพัฒนาองค์กร มุ่งสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานบริหาร และสร้างบรรยากาศองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านการพัฒนาเครือข่าย ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สร้างและดำรงความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาเครือข่าย และระดมทรัพยากรเพื่อใช้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในพื้นที่

รัชนิย นามทองจันทร์ และคณะ (2567) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารแบบบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ขณะที่

สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่ามีมิติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความต้องการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด รองลงมาคือด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการบริหารจัดการเครือข่ายภาคีเครือข่าย ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านการขาดแคลนทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่ยังไม่ทั่วถึง งานวิจัยได้นำเสนอแนวทางพัฒนาคือการเสริมพลังภาวะผู้นำ (Empowerment) ให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก การสร้างระบบภาคีเครือข่ายเข้มแข็งเพื่อร่วมแบ่งปันทรัพยากรทางการศึกษาระหว่างโรงเรียนในกลุ่มเครือข่าย การส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนในการจัดการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น พร้อมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความเป็นกัลยาณมิตรและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการที่เข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Scheer (2021) วิจัยเรื่อง Integrated framework model for the leadership role of principals in inclusive education เสนอแบบจำลองกรอบบูรณาการสำหรับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการศึกษาแบบเรียนรวม โดยชี้ว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนเรียนรวมโดยสาระแล้วมิได้แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปมากนัก หากแต่หลายภารกิจมีความซับซ้อนขึ้นและต้องใช้เวลาบริหารจัดการมากกว่า ผลการวิจัยระบุว่าผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับกรอบเชิงโครงสร้างและกรอบทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก ขณะเดียวกันผู้บริหารที่ใช้มุมมองแบบหลายกรอบมีแนวโน้มขับเคลื่อนการเรียนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่า เพราะสามารถผสมผสานมิติการจัดองค์กร บุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ ความเข้าใจของผู้บริหารต่อแนวคิดการเรียนรวมในระดับบุคคลยังส่งอิทธิพลต่อวิธีการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงนโยบายภายในโรงเรียน ซึ่งสะท้อนความจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เปิดรับมุมมองหลายมิติในการพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษา

Mohammed, Abdullah, & Ahmad (2021) รายงานผลการพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Validation of an Instrument for Measuring Integrated Principal Leadership Practices) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจระบุว่าโครงสร้างภาวะผู้นำแบบบูรณาการจำแนกได้เป็นสองมิติหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งประกอบด้วยรายการประเมิน 13 ข้อ ครอบคลุมการกำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา และภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ซึ่งประกอบด้วยรายการประเมิน 9 ข้อ มุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน การกำกับคุณภาพการสอน

และการสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการวิจัยยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ และชี้ว่าแบบวัดดังกล่าวผานมิติการเปลี่ยนแปลงและมิติวิชาการเข้าด้วยกันอย่างมีนัยสำคัญ อันเอื้อต่อการประเมินและพัฒนาผู้นำสถานศึกษาในบริบทปัจจุบันที่ต้องการสมรรถนะรอบด้าน ทั้งด้านวิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลงและการนำเชิงวิชาการในห้องเรียน

Baharuddin, Amiruddin, & Muhammad (2023) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของภาวะผู้นำแบบบูรณาการต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยพิจารณาบทบาทส่งผ่านของการร่วมมือกันของครูและการพัฒนาวิชาชีพ (Integrated Leadership Effect on Teacher Satisfaction Mediating Effects of Teacher Collaboration and Professional Development) ผลการวิจัยยืนยันว่า ภาวะผู้นำแบบบูรณาการส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกันของครู การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ และระดับความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้นำสามารถผสมผสานลักษณะการนำเชิงสั่งการกับการนำเชิงการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมนั้น นอกจากนี้การร่วมมือของครูและการพัฒนาวิชาชีพทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบบูรณาการและความพึงพอใจในงาน ซึ่งว่าการสร้างวัฒนธรรมร่วมมือในสถานศึกษาและการส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผลของภาวะผู้นำสะท้อนสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเชิงนโยบาย งานศึกษานี้ชี้แนะแนวทางให้ผู้บริหารเน้นการออกแบบระบบสนับสนุนการทำงานเป็นทีมควบคู่กับโครงการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของครูในโรงเรียน

Amenumay & Badu (2023) ได้ศึกษาเรื่อง ประสบการณ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบบูรณาการในอุดมศึกษา โดยอาศัยกรอบทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb ร่วมกับโมเดล 70:20:10 (Leaders' Experiences of Integrated Leadership Development in Higher Education: Kolb's Experiential Learning Theory and the 70:20:10 Model) ผลการวิจัยชี้ว่า แหล่งเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการมีบทบาทเด่น ได้แก่ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริงและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเครือข่ายวิชาชีพ ส่วนการเรียนรู้แบบเป็นทางการปรากฏในรูปของการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร ทว่าแม้จะมีนโยบายฝึกอบรม แต่หลายสถาบันยังขาดแผนพัฒนาผู้นำที่เป็นระบบ ชัดเจนและต่อเนื่อง ทำให้การอบรมมักมุ่งเน้นทักษะตามตำแหน่งงานมากกว่าการหล่อหลอมสมรรถนะภาวะผู้นำโดยภาพรวม ข้อเสนอเชิงพัฒนาคือควรวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทุกระดับ ส่งเสริมการผานการเรียนรู้รูปแบบเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์หน้างานและการโค้ชพี่เลี้ยง ตลอดจนสร้างโครงสร้างสนับสนุน เช่น ระบบกำกับติดตาม เป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล และโอกาสหมุนเวียนงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ไม่เป็นทางการให้มากขึ้นและยกระดับคุณภาพผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน

Hadi Pumomo & Imron (2024) ได้ศึกษาเรื่อง โดยศึกษาความตรงเชิงโครงสร้างและ มุมมองของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่ผสมผสานมิติของการเปลี่ยนแปลงกับการนิเทศเชิงวิชาการ ในบริบทสถานศึกษาอาชีวศึกษาประเทศอินโดนีเซีย (Adapted Integrated Transformational-Instructional Leadership Behaviors: Construct Validity and Perceptions among Teachers and Principals in Indonesian Vocational Schools) โดยได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแผนและแนวปฏิบัติของผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงการพัฒนาองค์การเข้ากับการยกระดับคุณภาพการสอน ผลการศึกษาเสนอว่า ผู้บริหารควรเสริมสร้างความสามารถทั้งด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดทิศทาง และการสนับสนุนทางวิชาการ เพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมนวัตกรรมและความเป็นเลิศเชิงวิชาชีพ พร้อมทั้งกำหนดกลไกนิเทศ ติดตาม และสะท้อนผลการสอนอย่างต่อเนื่องในเชิงนโยบาย กรอบดังกล่าวสามารถประยุกต์ให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาที่ใช้อยู่ จึงเหมาะสำหรับใช้เป็นฐานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร รวมถึงเป็นเครื่องมือประเมินและติดตามพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผสมผสานของผู้บริหารโรงเรียน ได้อย่างเป็นระบบ ทั้งยังช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นภาพความคาดหวังร่วมระหว่างบทบาทผู้นำด้าน องค์การและบทบาทผู้นำด้านวิชาการซึ่งเกื้อหนุนกันในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยภาพรวม

Galorio & Bauyot (2024) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษาตอนปลายแบบบูรณาการผ่านกรณีศึกษาหลายกรณี (Cultivating Resilience: Multiple Case Study of School Heads' Leadership in Integrated Senior High Schools) โดยพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีวิสัยทัศน์ชัดเจนและวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ สื่อสารและ ประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า อาศัยประสบการณ์ ผสมผสานความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน ตลอดจนเปิดพื้นที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วน ร่วมและสร้างความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่ใช้มีความเป็นระบบ อิงหลัก จริยธรรม และให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและผู้เรียน โดยภาพรวมผลการวิจัย สะท้อนว่าทักษะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งคือปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือความท้าทาย ในบริบทโรงเรียนแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลเชิงบวกต่อทั้งครูและนักเรียน ทั้งในด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้และบรรยากาศการทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นการศึกษาแบบพหุระยะ (Multi-phase) โดยใช้รูปแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยจึงดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเลย เขต 1

การดำเนินการวิจัยในระยะนี้มุ่งตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จากทั้งหมด 134 สถานศึกษา จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 128 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,192 คน จำนวนทั้งหมด 1,320 คน (อ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2568)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางที่สำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, (1970,p.608, อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 29 คน ครูผู้สอน 273 คน และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) แบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและตำแหน่งหน้าที่

ที่	ขนาด สถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	ประชากร			ตำแหน่งหน้าที่		
						กลุ่มตัวอย่าง		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	ขนาดเล็ก	84	65	404	469	15	92	107
2	ขนาดกลาง	48	53	625	678	12	143	155
3	ขนาดใหญ่ พิเศษ	2	10	163	173	2	38	40
รวมทั้งหมด		134	128	1,192	1,320	29	273	302

ที่มา: ระบบบริการข้อมูลภาครัฐ BIG DATA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1, 2568 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2568)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

1. ตำแหน่งหน้าที่
 - 1.1 ผู้บริหาร
 - 1.2 ครูผู้สอน
2. ขนาดสถานศึกษา
 - 2.1 ขนาดเล็ก
 - 2.2 ขนาดกลาง
 - 2.3 ขนาดใหญ่พิเศษ
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 น้อยกว่า 5 ปี
 - 3.2 ระหว่าง 5 - 10 ปี
 - 3.3 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การพัฒนาวิชาชีพ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และมีลักษณะเป็นแบบ Dual Response คือแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกคำตอบได้ 2 ประเด็นในแต่ละข้อ คือทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และให้มีการตอบเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ เรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับปาน
กลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและการตรวจสอบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)
เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีขั้นตอนการดำเนินการ
ที่สำคัญคือ

- 1) กำหนดประเด็นที่จะถาม ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- 2) กำหนดรายการตรวจสอบ (เช็ค) สำหรับแต่ละประเด็น
- 3) กำหนดรูปแบบและสร้างข้อคำถามตามประเด็นที่กำหนด

การสร้างแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นแบบสอบถาม
ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้เก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

- 1) สร้างข้อคำถามฉบับร่าง โดยดำเนินการดังนี้
 - 1.1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิง
บูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิด
 - 1.2) กำหนดประเด็นคำถามตามขอบเขตและกรอบนิยามศัพท์นั้น คือองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้าน นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเขียน
นิยามเชิงปฏิบัติการ กำหนดขอบเขตของเนื้อหา
 - 1.3) จัดทำร่างข้อคำถามตามประเด็นที่กำหนด ข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 1) ซึ่ง
จะต้องมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แล้วกำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรน ชิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) ตรวจสอบความถูกต้อง และจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับร่าง

2) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดถูกต้องและความสมบูรณ์ โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1) นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ข้างต้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหา และสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์

2.2) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of item objective congruence: IOC)

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of item objective congruence: IOC) กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เป็น 3 ระดับคือ

+1 หมายถึง ผู้ประเมินแน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ผู้ประเมินไม่แน่ใจว่าประเด็นคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ผู้ประเมินแน่ใจว่าประเด็นคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

การวิเคราะห์หรือการคำนวณหาค่า IOC ของแบบสอบถามรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยจากค่าประเมิน (Rating Score) ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ข้อคำถามใดที่มีค่า IOC เฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ถือว่ามีความตรงเชิงเนื้อหา อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เกณฑ์การตัดสินค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด (Index of item objective congruence : IOC) หรือค่าความตรงเชิงเนื้อหา ถือว่าค่า IOC ที่ใช้ได้

3) การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ดำเนินการหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

3.1) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง จึงนำไปทดลอง (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ผู้วิจัยเลือกทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) ณ สพป.เลย เขต 2 เนื่องจากมีโครงสร้างการบริหารและบริบทองค์กรที่ใกล้เคียงเปรียบเสมือนหน่วยงานเดียวกันกับ สพป.เลย เขต 1 เพื่อให้ได้ผลทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่เที่ยงตรง และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล (Testing Effect) ที่อาจเกิดจากการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนกับกลุ่มตัวอย่างจริงในเขตพื้นที่เป้าหมาย

3.2) นำผลการทดลองที่ได้ใช้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach,1990) โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือมากกว่า 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเที่ยงในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้แนวทางการพิจารณาความเที่ยงดังกล่าวอ้างถึงใน สุชาติ ประสิทธิ์รัตนสินธุ์ (2550)

4) นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

5) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ดำเนินการตามลำดับดังนี้

5.1) ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและหาความเที่ยงตามเกณฑ์มาตรฐาน

5.2) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอพิจารณาความเห็นชอบ

5.3) จัดพิมพ์เป็นฉบับที่สมบูรณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อทำการออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามด้วยแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) นำลิงก์แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และสร้างลิงก์ตอบแบบสอบถามด้วย QR CODE พร้อมทั้งสำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่งไปยังผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 ตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพร้อมทั้งกำหนดวันเวลาเพื่อเก็บแบบสอบถามคืน โดยการใช้ Google form โดยผู้วิจัยใช้เวลารวบรวม ข้อมูล 30 วัน และในกรณีที่ได้รับข้อมูล Google Form จากแบบสอบถามไม่ครบ ผู้วิจัยทำการออกติดตามแบบสอบถามด้วยตนเองจนครบ

4.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติตามขั้นตอนการวิจัยต่อไปต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) โดยวิเคราะห์ด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบของตาราง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นความในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

(1) นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนด

(2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\text{Mean} = \bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation = S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยภาพรวม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) กำหนดเกณฑ์ การแปลผลจากค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเชิงปริมาณ (1, 2, 3, 4, และ 5) เป็นระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 -1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

(3) นำคะแนนที่ได้จากข้อ (2) ไปวิเคราะห์หาค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$)

(4) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น แล้วจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 279) ซึ่งเป็นการหาผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D}$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ หมายถึง ดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

I (Importance) หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์

D (Degree of success) หมายถึง สภาพปัจจุบัน

นำผลที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ของแต่ละข้อมาจัดลำดับความมากน้อย โดยข้อที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ มาก แสดงว่ามีความต้องการในระดับสูง มากกว่าข้อที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ น้อย ซึ่งเป็นข้อที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำ จะต้องให้ความสำคัญและต้องได้รับการแก้ไขก่อน ตามลำดับซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบตอบสนองรายการคู่ (Dual response)

(5) จัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ช่วยให้เห็นภาพรวมของช่องว่างของการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีหลักฐานเชิงสถิติ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปใช้จัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา

ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละองค์ประกอบ และจะนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปใช้ในการคำนวณดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพปัจจุบัน และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ

การวิเคราะห์ได้รายงานทั้งในรายด้านและรายข้อ และนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายเชิงความเรียง เพื่อให้เห็นรายละเอียดของข้อมูลอย่างชัดเจน

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ความถี่ (Frequency)

6.1.2 ร้อยละ (Percentage)

6.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{x}$)

6.1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

6.1.5 ดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority

Needs Index: PNI_{modified})

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา นำความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับความสำคัญจากค่ามากไปหาน้อย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย (Target group) ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อทำการสัมภาษณ์จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการคัดเลือก โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญควรพิจารณาจากคุณสมบัติหลายด้าน ได้แก่ คุณวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญควรมีผลงานทางวิชาการหรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือการบริหารการศึกษา มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวงการบริหารการศึกษา สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับหัวข้อที่ศึกษาประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในสายงานบริหารการศึกษา ดังนี้

1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 1 คน ซึ่งจะต้องมีคุณวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำ โดยควรมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5-10 ปี มีผลงานทางวิชาการหรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือการบริหารการศึกษา

2) ศึกษานิเทศก์จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 1 คน ซึ่งจะต้องมีคุณวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำ โดยควรมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5-10 ปี มีผลงานทางวิชาการหรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือการบริหารการศึกษา

3) ผู้บริหารสถานศึกษา (ที่มีคุณสมบัติ) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 3 คน ซึ่งจะต้องมีคุณวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษาหรือภาวะผู้นำ โดยควรมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5-10 ปี มีผลงานทางวิชาการหรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหรือการบริหารการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษามาร่างแบบสัมภาษณ์ เพื่อการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยจัดเตรียม ประเด็นสัมภาษณ์ไว้กว้าง ๆ ตั้งกรอบประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามขอบเขตตัวแปรตามความต้องการจำเป็นจัดลำดับ ความสำคัญจากค่ามากไปหาค่าน้อย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ ข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แล้วเสนอที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสม แล้วนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ วัน/เวลา ที่สัมภาษณ์ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ มีลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประเด็นสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ข้อ

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีวิธีดำเนินการดังนี้

การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) ซึ่งเป็น แบบสอบถามปลายเปิดที่ใช้เก็บข้อมูลข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยมีขั้นตอน การสร้างแบบ สัมภาษณ์ดังนี้

1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหา

2) ตั้งกรอบประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างกว้าง ๆ จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้องค์ประกอบของตัวแปร 4 ด้าน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการจำเป็นจัดลำดับความสำคัญจากค่ามากไปหาน้อย มาเป็นแนวทางในการตั้งข้อคำถามย่อย

3) เสนอแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีคุณภาพก่อนนำไปเก็บข้อมูลประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Interview Questions) เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิดโดยมีสาระตรงกับวัตถุประสงค์และครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ มีวิธีดำเนินการดังนี้

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ หลังจากได้ดำเนินการในขั้นตอนการวิเคราะห์ระดับและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ทำการทาบถามขอความอนุเคราะห์ ไว้ล่วงหน้าแล้ว เพื่อทำการสัมภาษณ์ ตามวันและเวลาที่กำหนด

2) นำหนังสือตามข้อ 1) ไปยื่นต่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล ตามที่ได้ติดต่อทาบถามขอความอนุเคราะห์ไว้ล่วงหน้า ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกผลการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านด้วยตนเอง ใช้เวลาสัมภาษณ์ต่อคนไม่เกิน 45 นาที โดยใช้วิธีการจดบันทึก และใช้เครื่องบันทึกเสียง ในการบันทึกการสนทนา เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

3) สรุปผลการศึกษาจากข้อมูลสัมภาษณ์และนำเสนอแนวทางข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และทำการจัดกลุ่มตามความถี่ของประเด็นข้อเสนอของผู้ให้ข้อมูล และนำเสนอเป็นความเรียง ดังต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1) เก็บรวบรวมโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ สำหรับการตอบคำถามแบบปลายเปิด (Open-End) ในการสัมภาษณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์และตีความจากทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตลอดจนงานวิจัยที่ผ่านมาได้ทำการวิเคราะห์เชื่อมโยง สรุปบรรยายข้อมูลและอ้างอิงแหล่งที่มา ในส่วนของการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง และได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

3) สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน (เรียงตามความต้องการจำเป็น จัดลำดับความสำคัญจากค่ามากไปหาค่าน้อย) และนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบโมเดล (Model)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

- N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
- S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
- D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
- I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
- $PNI_{modified}$ แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.2.1. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ได้แก่ สถานภาพการดำรง ตำแหน่ง หน้าที่ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นแบบตอบสองคู่ (Dual-response Format) มีลักษณะเป็น แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) และใช้สถิติใน

การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอผลในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยายประกอบ โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ของ Best (1981) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากสูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยายประกอบ ใช้สูตรการคำนวณ $PNI_{modified}$ ของสุวิมล ว่องวาณิช (2558)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

วิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับ สถานภาพการดำรงตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหา ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่		
1.1 ผู้บริหาร	29	9.60
1.2 ครูผู้สอน	273	90.40
รวม	302	100
2. ขนาดสถานศึกษา		
2.1 ขนาดเล็ก	107	35.43
2.2 ขนาดกลาง	155	51.32
2.3 ขนาดใหญ่พิเศษ	40	13.25
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	152	50.7
3.2 ระหว่าง 5 – 10 ปี	87	29.0
3.3 มากกว่า 10 ปี	61	20.3
รวม	302	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 และสถานภาพการดำรงตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 90.40 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 35.43 โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 51.32 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3

4.3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดย ภาพรวมรายด้านและรายข้อ

ด้าน ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง บูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่ง ความสำเร็จ	3.79	0.36	มาก	4.91	0.24	มากที่สุด
2	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.98	0.48	มาก	4.80	0.21	มากที่สุด
3	ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.85	0.49	มาก	4.85	0.28	มากที่สุด
4	ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	3.92	0.60	มาก	4.82	0.24	มากที่สุด
	รวม	3.88	0.30	มาก	4.84	0.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.48) รองลงมาคือ ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = 0.60) ด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.49) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.79, S.D. = 0.36)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84, S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่ง

ความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.91, S.D. = 0.24) รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 4.85, S.D. = 0.28) ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.24) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.21)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ การของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต	3.70	0.71	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.82	0.79	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน	3.90	0.77	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.75	0.71	มาก	4.89	0.31	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	3.78	0.69	มาก	4.91	0.28	มากที่สุด
รวม		3.79	0.36	มาก	4.91	0.24	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.36) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.77) รองลงมา คือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมา ประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.79) ข้อ 5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.69) และข้อ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนา คุณภาพการศึกษาในอนาคต ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.71)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = 0.24) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและ โครงการที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.25) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีความสามารถในการ คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.27) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อน ครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.31)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ
 ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ การของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	3.95	0.78	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน	4.02	0.80	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	3.97	0.73	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
4	ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	4.01	0.73	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	3.95	0.71	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
รวม		3.98	0.48	มาก	4.80	0.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ข้อ 4 ผู้บริหาร นำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.73) ข้อ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.73) และข้อ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.71)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.21) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.35) รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.39) ข้อ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.40) และข้อ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.41) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.44)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ
ด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของการบริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	3.80	0.77	มาก	4.87	0.33	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้	3.88	0.80	มาก	4.87	0.33	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล	3.84	0.79	มาก	4.88	0.34	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.90	0.76	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด
5	ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	3.83	0.72	มาก	4.83	0.37	มากที่สุด
รวม		3.85	0.49	มาก	4.85	0.28	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารมีความคิดนอกกรอบและยินดีรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ จากครูและ

บุคลากร รวมทั้งนำแนวคิดนั้นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.80) ข้อ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X}$ = 3.84, S.D. = 0.79) ข้อ 5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมใหม่หรือสร้างสรรค์ให้แก่โรงเรียน ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 0.72) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.77)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85, S.D. = 0.28) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล ($\bar{X}$ = 4.88, S.D. = 0.34) รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.87, S.D. = 0.33) ข้อ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.87, S.D. = 0.33) และข้อ 4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 4.84, S.D. = 0.37) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.37)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของการของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	3.90	0.76	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
2	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	3.95	0.80	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	3.91	0.74	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.76	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	3.90	0.77	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด
รวม		3.92	0.60	มาก	4.82	0.24	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อยกเว้นข้อ 4 อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ข้อ 4

ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.76) ข้อ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.74) ข้อ 5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.24) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.31) รองลงมาคือ ข้อ 5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.32) ข้อที่ ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.38) และข้อ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.39) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.44)

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยภาพรวมเป็นรายด้านและรายข้อ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ดัชนีความต้องการจำเป็น			
		D	I	$PNI_{modified}$	อันดับที่
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	3.79	4.91	0.29	1
2	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.98	4.80	0.20	4
3	ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.85	4.85	0.25	2
4	ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	3.92	4.82	0.22	3
รวม		3.88	4.84	0.24	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมมีดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ ($PNI_{modified} = 0.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.29$) รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($PNI_{modified} = 0.25$) ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ($PNI_{modified} = 0.22$) และด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านที่ 2 การทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified} = 0.20$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 และ
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น
รายชื่อและรายด้าน ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	ดัชนีความต้องการจำเป็น			อันดับที่
		D	I	$PNI_{modified}$	
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและ ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน อนาคต	3.70	4.90	0.32	1
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผน เชิงกลยุทธ์	3.82	4.92	0.28	4
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การ ปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการ กำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน	3.90	4.93	0.26	5
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อน ครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.75	4.89	0.30	2
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของ องค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงาน อย่างสม่ำเสมอ	3.78	4.91	0.29	3
รวม		3.79	4.91	0.29	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า มีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมี
วิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.29$) เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต ($PNI_{modified} = 0.32$) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.30$) ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified} = 0.29$) ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified} = 0.28$) และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน ($PNI_{modified} = 0.26$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม	ดัชนีความต้องการจำเป็น			อันดับที่
		D	I	$PNI_{modified}$	
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	3.95	4.82	0.22	2
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน	4.02	4.79	0.19	4
3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	3.97	4.80	0.20	3
4	ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	4.01	4.73	0.17	5

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม	ดัชนีความต้องการจำเป็น			
		D	I	$PNI_{modified}$	อันดับที่
5	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือ ระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อ เสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	3.95	4.86	0.23	1
รวม		3.98	4.80	0.20	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน ($PNI_{modified} = 0.23$) รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.22$) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา ($PNI_{modified} = 0.20$) ข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนาของโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.19$) และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ($PNI_{modified} = 0.17$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์	ดัชนีความต้องการจำเป็น			
		D	I	$PNI_{modified}$	อันดับที่
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	3.80	4.87	0.28	1
2	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้	3.88	4.87	0.25	4
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล	3.84	4.88	0.27	2
4	ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.90	4.84	0.24	5
5	ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	3.83	4.83	0.26	3
รวม		3.85	4.85	0.25	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.28$) รองลงมาคือ ข้อที่ 3

ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล ($PNI_{modified} = 0.27$) ข้อที่ 5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.26$) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = 0.25$) และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ($PNI_{modified} = 0.24$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นรายข้อและรายด้าน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	ดัชนีความต้องการจำเป็น			อันดับที่
		D	I	$PNI_{modified}$	
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษา ดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	3.90	4.73	0.21	5
2	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	3.95	4.82	0.22	4
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	3.91	4.81	0.23	3
4	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.94	4.89	0.24	2
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	3.90	4.88	0.25	1
รวม		3.92	4.82	0.22	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยภาพรวมมีดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.25$) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified} = 0.24$) ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน ($PNI_{modified} = 0.23$) ข้อที่ 2 ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ($PNI_{modified} = 0.22$) และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ($PNI_{modified} = 0.21$)

4.3.4 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์รวมทั้งการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) มาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้องค์ความรู้ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเอกสารต่าง ๆ ประกอบ จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นแนวทางคำถามและเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และนำมาสังเคราะห์ประเด็นเนื้อหาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ใน 4 ด้าน ตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) จากมากไปน้อย ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ
- 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์
- 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และ
- 4) ด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

4.3.4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ไว้ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในมิติด้านวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) และการประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูล

สารสนเทศ (Big Data) เพื่อการคาดการณ์อนาคต (Strategic Foresight) อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางหลักที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญคือการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านการสร้างค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสื่อสารภาพอนาคตขององค์กรให้เกิดความชัดเจนในทุกระดับชั้น เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพตามบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเน้นความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรภายใต้วงจรการกำกับติดตามผลเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ดังกล่าวต่อไปนี้

“... ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีทักษะในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis อย่างเข้มข้น เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและข้อจำกัดขององค์กรอย่างแท้จริง ก่อนจะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ท้าทาย โดยเป้าหมายเหล่านั้นต้องสามารถวัดผลได้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด นอกจากนี้ควร จะเน้นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักและพร้อมใจกันขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาที่ยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 10 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... หัวใจสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์คือการสร้างค่านิยมร่วม หรือ Shared Values ทำให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสื่อสารภาพอนาคตของโรงเรียนให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การจัดทำแผนปฏิบัติการควรมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนในทุกระดับงาน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความก้าวหน้าของงานและมีส่วนร่วมในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 14.00 น.)

“... การนำเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ หรือ Big Data มาใช้ในการพยากรณ์และวางแผนพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารควรแสดงวิสัยทัศน์ในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Foresight เพื่อคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเตรียมแผนสำรองรองรับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ช่วยให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมยุคดิจิทัล ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและลดความขัดแย้งในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หรือ Role Model มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีการกำกับติดตามผลเชิงกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเกิดความเพียรพยายามในการร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4, 12 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 15.00 น.)

“... ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก วิสัยทัศน์ควรมีความกระชับแต่ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาผู้เรียน โดยต้องเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารควรนำนโยบายเร่งด่วนจากเขตพื้นที่การศึกษามานำมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทของชุมชนและท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง มีกระบวนการกำกับติดตามงานอย่างกะทัดรัดแต่มีความคล่องตัวสูง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามสถานการณ์จริงและมุ่งเป้าไปที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นอันดับแรก ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 13 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

2. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารคือการกำหนดนโยบายเชิงรุกที่สนับสนุนนวัตกรรมให้เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา โดยการจัดสรรทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่าผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่พร้อมเปิดพื้นที่แห่งการทดลอง (Sandbox) เพื่อให้ครูและบุคลากรกล้าเผชิญความท้าทายโดยปราศจากความกังวลต่อความล้มเหลว ควบคู่ไปกับการใช้กลไกการเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) และการยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและก้าวทันต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“... ผู้บริหารต้องมีมุมมองเชิงนวัตกรรมและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมไปสู่แนวทางใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ควรมีการกำหนดนโยบายเชิงรุกที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมในทุกกลุ่มภารกิจงาน โดยเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมบริหารจัดการที่ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องเทคโนโลยี แต่รวมถึงกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนน้อยลง

และได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดเดิมและสร้างคุณค่าใหม่ให้กับ การศึกษาได้อย่างแท้จริง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 10 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นถือเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญที่จะช่วยจุดประกายความคิด สร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อรองรับการทำงานของครูยุคใหม่ นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้ครู มีการออกแบบสื่อการจัดการเรียนรู้ที่เร้าความสนใจและตอบสนองความแตกต่างรายบุคคลของผู้เรียน โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลายเข้ามาช่วยสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ที่ตื่นเต้นและมีชีวิตชีวา ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนเต็มไปด้วยพลังแห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมต้องอาศัยการพัฒนากระบวนการสื่อสารสนเทศภายในที่ เข้มแข็ง เพื่อเป็นพื้นที่สำหรับบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่ดี หรือ Best Practices ร่วมกัน ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสร้างความคุ้นเคยและส่งเสริมให้ครูฝึกฝนทักษะการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่จนเกิดความชำนาญ การรวบรวมและเผยแพร่ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผ่านช่องทางออนไลน์ของโรงเรียน ไม่เพียงแต่เป็นการให้เกียรติเจ้าของผลงาน แต่ยังเป็น การสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานท่านอื่นๆ ได้เกิดแรงจูงใจในการร่วมพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับ โรงเรียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 14.00 น.)

“... ผู้นำต้องมีความใจกว้างและกล้าที่จะเปิดพื้นที่ปลอดภัย หรือ Sandbox เพื่อให้ครูได้ ทดลองใช้รูปแบบการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ๆ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาดหรือการถูกตำหนิ ผู้บริหารควรทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษามากกว่าการควบคุมสั่งการ เมื่อพบ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพควรมีการยกย่องเชิดชูเกียรติผ่านการมอบรางวัลหรือการประกาศเกียรติ คุณในที่สาธารณะ เพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจภายในและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการคิดสร้างสรรค์ของ พวกเขามีค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการสร้างองค์กร แห่ง นวัตกรรมอย่างยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4, 12 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 15.00 น.)

“... การเสริมแรงเชิงบวก หรือ Positive Reinforcement เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหาร ควรนำมาใช้เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในโรงเรียนที่มีบริบทเรียบง่าย ผู้บริหารควรชื่นชมและ ให้การยอมรับในทุกความพยายามของบุคลากรที่ตั้งใจนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ แม้จะเป็นเรื่อง เล็กน้อยก็ตาม การจัดบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ

จะช่วยลดความกดดันและทำให้ครูรู้สึกผ่อนคลายในการนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความแตกต่างรายบุคคลจะช่วยดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของครูแต่ละท่านออกมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างน่าสนใจ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 13 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

แนวทางการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ ต้องมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นโค้ช (Coach) และผู้นำทางวิชาการที่ส่งเสริมระบบการนิเทศภายในเชิงสร้างสรรค์ และการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Literacy) ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ โดยมีหัวใจสำคัญคือการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อเป็นเวทีในการสะท้อนคิด (Reflection) และแก้ปัญหามาตรฐานการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-Centered) เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพตามเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะ (PA) และสร้างความก้าวหน้าในสายวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ดังกล่าวต่อไปนี้

“... ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือ Instructional Leadership โดยการสร้างระบบการนิเทศภายในที่เข้มแข็งและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงแก่ครูอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมความก้าวหน้าตามเกณฑ์วิทยฐานะ หรือ PA ควรถูกจัดให้เป็นแผนพัฒนาบุคคลรายบุคคลที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 10 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC ต้องไม่ใช่เพียงการประชุมตามระเบียบ แต่ต้องเป็นพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนคิด หรือ Reflection เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางออกในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างแท้จริง ผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากความร่วมมือในกลุ่มครู และนำผลจากการนิเทศมาปรับปรุงงานวิชาการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สถานศึกษากลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าถึงการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์ หรือ Online Training เพื่อทลายข้อจำกัดด้านระยะทางและงบประมาณ โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล หรือ Digital Literacy เพื่อนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการชั้นเรียนและการสร้างสื่อการสอนที่ทันสมัย การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการใช้

เครื่องมือดิจิทัลอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับวิชาชีพ จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 14.00 น.)

“... ผู้บริหารยุคใหม่ต้องปรับบทบาทจากผู้ควบคุมมาเป็นโค้ช หรือ Coach ที่คอยอำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง จึงจะต้องบูรณาการความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เข้าสู่การสอนอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการทดลองใช้เทคนิคการสอนแบบใหม่จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานวิชาชีพที่เน้นผลลัพธ์ไปทั่วผู้เรียนอย่างแท้จริง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4, 12 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 15.00 น.)

“... สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก แนวทางที่ได้ผลดีคือการส่งเสริมการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้หรือโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทห้องเรียนของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและการเรียนรู้ร่วมกัน การสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อการสอนที่สอดคล้องกับวิถีชุมชนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขนาดเล็กให้มีความเข้มแข็งและเท่าเทียมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 13 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

การสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในมิติการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการวางระบบการปฏิบัติงานที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Management) และการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตร (Brotherhood Environment) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust-based Culture) แนวทางสำคัญประกอบด้วย การสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับภาคีเครือข่าย ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานและการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการถอดบทเรียนร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งและหลอมรวมศักยภาพของบุคลากรให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“... การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการวางระบบการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการที่เน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ หรือ Collaboration โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานที่ชัดเจนเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครู นักเรียน และชุมชนอย่างสม่ำเสมอ การมีกระบวนการตัดสินใจร่วมกันและการจัดวางระบบงานที่โปร่งใส

จะช่วยสร้างศรัทธาและความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทำให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 10 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... ผู้บริหารควรใช้สื่อประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยีการสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชนให้มากขึ้น การสร้างช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงง่ายและรวดเร็วจะช่วยลดช่องว่างและสร้างความไว้วางใจระหว่างโรงเรียนกับภาคีเครือข่าย นอกจากนี้ควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและพร้อมที่จะร่วมมือกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

“... การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ หรือ Networking กับหน่วยงานภายนอกและคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยระดมทรัพยากรและองค์ความรู้มาพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจ หรือ Trust-based Culture ที่ยอมรับในความสามารถที่หลากหลายของทีมงาน การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงศักยภาพและรับผิดชอบงานที่ทำทนายจะช่วยสร้างความมั่นใจและความเป็นมืออาชีพ การสร้างบรรยากาศแห่งการทำงานร่วมกันที่ไร้พรมแดนจะช่วยให้โรงเรียนสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดต่างๆ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4, 12 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 15.00 น.)

“... ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถอดบทเรียนจากความสำเร็จและข้อผิดพลาดร่วมกันจะช่วยให้ทีมเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมมาใช้ เพื่อให้ทุกคนได้เห็นความสำคัญของงานที่ตนเองทำและมองเห็นภาพรวมของความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือของทุกคน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 11 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 14.00 น.)

“... ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องเปรียบเสมือนศูนย์กลางในการสร้างความรักและความสามัคคี โดยเน้นบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร หรือ Brotherhood Environment ที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันแบบพี่แบบน้อง การสร้างความผูกพันภายในทีมผ่านกิจกรรมเล็กๆ น้อยๆ จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่การทำงานเป็นทีม แม้เราจะมีบุคลากรน้อยแต่ถ้าเรามีหัวใจที่หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันและมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จของลูกหลานในชุมชน

โรงเรียนขนาดเล็กก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาที่ยิ่งใหญ่ได้ไม่แพ้โรงเรียนขนาดใหญ่เลย
...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 13 มีนาคม พ.ศ. 2568 เวลา 13.00 น.)

4.3.4.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

จากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นดังต่อไปนี้

1. ตามคะแนนค่าประเมินความต้องการจำเป็น องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ที่มีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนามากที่สุด โดยมีค่า $(PNI_{modified}) = 0.29$ ผลของการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

1.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต

1.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน

1.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เป็นแนวทางการพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ และได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
1. การมี วิสัยทัศน์มุ่ง ความสำเร็จ	1.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และทิศทางการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในอนาคต	1) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางที่ สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของ สถานศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายบนพื้นฐาน ความเป็นไปได้จริง โดยเน้นการสร้าง คุณค่าและอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของ สถานศึกษา 3) บูรณาการนโยบายจากต้นสังกัดเข้ากับ ความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิด วิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน
	1.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการ คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1) ประยุกต์ใช้ทักษะการมองภาพอนาคต เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) เพื่อ เตรียมความพร้อมรับมือกับพลวัตทาง การศึกษา 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (Big Data) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการ พยากรณ์และวางแผนพัฒนาสถานศึกษา
	1.3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็น รูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและ โครงการที่ชัดเจน	1) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ ภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างเป็น ระบบ 2) กำหนดโครงการและกิจกรรมเชิงรุกที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดลำดับ ความสำคัญของภารกิจ (Strategic Prioritization)

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		3) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์
	1.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	1) สร้างทัศนคติและค่านิยมร่วม (Shared Values) ผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาเป็นภาพเดียวกัน 2) ส่งเสริมกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ในเป้าหมายขององค์กร 3) สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศแห่งความร่วมมือเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปลดปล่อยศักยภาพในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ
	1.5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	1) แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน 2) พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

จากตารางที่ 4.12 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ มีดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับบริบท โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเชิง

กลยุทธ์ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายบนพื้นฐานความเป็นไปได้จริง โดยเน้นการสร้างคุณค่าและอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของสถานศึกษา และ 3) บูรณาการนโยบายจากต้นสังกัดเข้ากับความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน

1.2 การคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ประยุกต์ใช้ทักษะการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับพลวัตทางการศึกษาและ 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (Big Data) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการพยากรณ์และวางแผนพัฒนาสถานศึกษา

1.3 การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 2) กำหนดโครงการและกิจกรรมเชิงรุกที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ (Strategic Prioritization) และ 3) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

1.4 การขับเคลื่อนบุคลากรให้ร่วมมือกัน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) สร้างทัศนคติและค่านิยมร่วม (Shared Values) ผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาเป็นภาพเดียวกัน 2) ส่งเสริมกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ในเป้าหมายขององค์กร และ 3) สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศแห่งความร่วมมือเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปลดปล่อยศักยภาพในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ

1.5 ความมุ่งมั่นและการติดตามผล โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน และ 2) พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

2. ความต้องการจำเป็น องค์กรประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ ที่มีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาเป็นลำดับที่ 2 โดยมีค่า ($PNI_{modified}$) 0.25 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

2.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน

2.2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้

2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล

2.4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เป็นแนวทางการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์และได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
2. ความคิดสร้างสรรค์	2.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	1) ส่งเสริมการริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อให้สถานศึกษาเท่าทันต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยและทักษะความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3) กำหนดนโยบายเชิงรุกในการนำนวัตกรรมมาขับเคลื่อนภารกิจหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
	2.2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้	1) บริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		ทันสมัยเพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ของครู 2) สนับสนุนการผลิตสื่อการเรียนการสอน ที่ดึงดูดความสนใจและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) กระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
	2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล	1) กำหนดนโยบาย "พื้นที่แห่งการเรียนรู้ และการทดลอง" (Sandbox) เพื่อให้ครูมีความกล้าในการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ 2) ยอมรับและสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคลของบุคลากรเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างสรรค์แนวคิดที่หลากหลาย 3) สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์โดยปราศจากความกังวลต่อความผิดพลาดจากการทดลอง
	2.4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ	1) จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการแบ่งปันและต่อยอดแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ระหว่างบุคลากร 2) พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศภายในสถานศึกษาเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์เพื่อหลอมรวมแนวคิดที่

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		แตกต่างสู่การพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร
	2.5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	1) จัดระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์เชิงประจักษ์ 2) ใช้กลไกการเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) ผ่านการชื่นชมในที่สาธารณะเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) ให้ความสำคัญและส่งเสริมการเห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ แม้จะเป็นเพียงจุดเล็กน้อยเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์มีดังนี้

2.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ส่งเสริมการริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อให้สถานศึกษาเท่าทันต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยและทักษะความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และ 3) กำหนดนโยบายเชิงรุกในการนำนวัตกรรมมาขับเคลื่อนภารกิจหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2.2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) บริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของครู 2) สนับสนุนการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ดึงดูดความสนใจและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) กระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ๆ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) กำหนดนโยบาย "พื้นที่แห่งการเรียนรู้และการทดลอง" (Sandbox) เพื่อให้ครูมีความกล้าในการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ 2) ยอมรับและสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคลของบุคลากรเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างสรรค์แนวคิดที่หลากหลาย และ 3) สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์โดยปราศจากความกังวลต่อความผิดพลาดจากการทดลอง

2.4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการแบ่งปันและต่อยอดแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ระหว่างบุคลากร 2) พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศภายในสถานศึกษาเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมและวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และ 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์เพื่อหลอมรวมแนวคิดที่แตกต่างสู่การพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร

2.5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) จัดระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์เชิงประจักษ์ 2) ใช้กลไกการเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) ผ่านการชื่นชมในที่สาธารณะเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 3) ให้ความสำคัญและส่งเสริมการเห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ แม้จะเป็นเพียงจุดเล็กน้อยเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความต้องการจำเป็น องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ ที่มีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาเป็นลำดับที่ 3 โดยมีค่า ($PNI_{modified}$) 0.22 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

3.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ

3.2 ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู

3.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน

3.4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เป็นแนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาวิชาชีพ และได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
3. การพัฒนาวิชาชีพ	3.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือ กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	1) ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะวิชาชีพผ่านแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 2) สนับสนุนการเข้าถึงระบบการอบรมในรูปแบบออนไลน์ (Online Training) เพื่อลดข้อจำกัดด้านระยะทางและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างไร้ขีดจำกัด 3) ผลักดันความก้าวหน้าในวิชาชีพตามหลักเกณฑ์วิทยฐานะ (PA) เพื่อยกระดับสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ
	3.2 ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	1) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ผ่านกระบวนการนิเทศภายในที่มุ่งเน้นการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		2) ปรับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยการคอยอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการสอน 3) นำผลจากการนิเทศภายในมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแผนงานยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของครูรายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม
	3.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	1) ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสะท้อนคิด (Reflection) และแลกเปลี่ยนประสบการณ์วิชาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรมการแก้ปัญหา 3) บูรณาการผลการดำเนินงาน PLC เข้ากับระบบการปรับปรุงงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน
	3.4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-Centered Curriculum) ให้สอดคล้องกับพลวัตความเปลี่ยนแปลง 2) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		ในห้องเรียนคละชั้นสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 3) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอเพื่อความทันสมัยและเท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน
	3.5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	1) บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับวิชาชีพ 2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้รูปแบบใหม่และการทำงานที่คล่องตัว 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากตารางที่ 4.14 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีดังนี้

3.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะวิชาชีพผ่านแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 2) สนับสนุนการเข้าถึงระบบการอบรมในรูปแบบออนไลน์ (Online Training) เพื่อลดข้อจำกัดด้านระยะทางและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างไร้ขีดจำกัด และ 3) ผลักดันความก้าวหน้าในวิชาชีพตามหลักเกณฑ์วิทยฐานะ (PA) เพื่อยกระดับสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

3.2 ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ผ่านกระบวนการนิเทศภายในที่มุ่งเน้น การให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูอย่างใกล้ชิด 2) ปรับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยการช่วยสอนในการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการสอน และ 3) นำผลจากการนิเทศภายในมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแผนงานยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของครูรายบุคคล อย่างเป็นรูปธรรม

3.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับ ผลลัพธ์ผู้เรียน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้ 1) ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) สร้าง บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสะท้อนคิด (Reflection) และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิชาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรมการแก้ปัญหา และ 3) บูรณาการผลการดำเนินงาน PLC เข้ากับระบบ การปรับปรุงงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

3.4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-Centered Curriculum) ให้สอดคล้องกับพลวัตความเปลี่ยนแปลง 2) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน คละชั้นสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุง หลักสูตรอย่างสม่ำเสมอเพื่อความทันสมัยและเท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน

3.5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และ การบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการ จัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับวิชาชีพ 2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้รูปแบบใหม่ และการทำงานที่คล่องตัว และ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21

4. ความต้องการจำเป็น องค์ประกอบด้านการดำเนินงานเป็นทีม ที่มีความต้องการจำเป็นต้อง พัฒนาเป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่า ($PNI_{modified}$) 0.20 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา

4.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน

4.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เพื่อให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา

4.4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงาน และสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

4.5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เป็นแนวทางการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีมและได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
4. การทำงานเป็นทีม	4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	1) วางระบบการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการที่เน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) พัฒนากระบวนการทำงานที่เกื้อกูลกันในลักษณะกัลยาณมิตร (Brotherhood Environment) โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่เน้นความสามัคคี 3) กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานอย่างชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
	4.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนา งานของโรงเรียน	1) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) โดยเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา 2) สร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรอย่างเท่าเทียม เพื่อที่จะได้ลดความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน 3) ยกย่องบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
	4.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust-based Culture) เพื่อให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 2) ใช้กระบวนการสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างครู นักเรียน และชุมชน ลดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน 3) สนับสนุนการทำงานที่เน้นเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน
	4.4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	1) ประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบความก้าวหน้าและร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงาน

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		2) นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้เท่าทันสถานการณ์ 3) สร้างเวทีแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากการถอดบทเรียนความสำเร็จและข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม
	4.5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	1) สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) กับหน่วยงานภายนอกและองค์กรในชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรและองค์ความรู้มาพัฒนาการศึกษา 2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครองและเครือข่ายทางการศึกษา 3) บูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะพลังบรร (บ้าน วัด โรงเรียน) เพื่อเสริมสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างรอบด้าน

จากตารางที่ 4.15 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) วางระบบการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการที่เน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) พัฒนาระบบการทำงานที่เกื้อกูลกันในลักษณะกัลยาณมิตร (Brotherhood Environment) โดยเฉพาะในบริบท

โรงเรียนขนาดเล็กที่เน้นความสามัคคี และ 3) กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงานอย่างชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

4.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) โดยเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา 2) สร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรอย่างเท่าเทียมเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน และ 3) ยกย่องบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust-based Culture) เพื่อให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 2) ใช้กระบวนการสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างครู นักเรียน และชุมชนลดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน และ 3) สนับสนุนการทำงานที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน

4.4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงาน และสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบความก้าวหน้าและร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงาน 2) นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้เท่าทันสถานการณ์ และ 3) สร้างเวทีแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากการถอดบทเรียนความสำเร็จและข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม

4.5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) กับหน่วยงานภายนอกและองค์กรในชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรและองค์ความรู้มาพัฒนาการศึกษา 2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครองและเครือข่ายทางการศึกษา และ 3) บูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะพลังบวร (บ้าน วัด โรงเรียน) เพื่อเสริมสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างรอบด้าน

4.3.4.2 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้นำมาประมวลและสรุปเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	1.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต 1.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 1.3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน 1.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 1.5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตาม	1) วิเคราะห์สถานะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายบนพื้นฐานความเป็นไปได้จริง โดยเน้นการสร้างคุณค่าและอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของสถานศึกษา 3) บูรณาการนโยบายจากต้นสังกัดเข้ากับความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน 4) ประยุกต์ใช้ทักษะการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับพลวัตทางการศึกษา 5) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (Big Data) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการพยากรณ์และวางแผนพัฒนาสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
	ความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	6) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 7) กำหนดโครงการและกิจกรรมเชิงรุกที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ (Strategic Prioritization) 8) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ 9) สร้างทัศนคติและค่านิยมร่วม (Shared Values) ผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาเป็นภาพเดียวกัน 10) ส่งเสริมกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ในเป้าหมายขององค์กร 11) สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศแห่งความร่วมมือเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปลดปล่อยศักยภาพในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ 12) แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน 13) พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

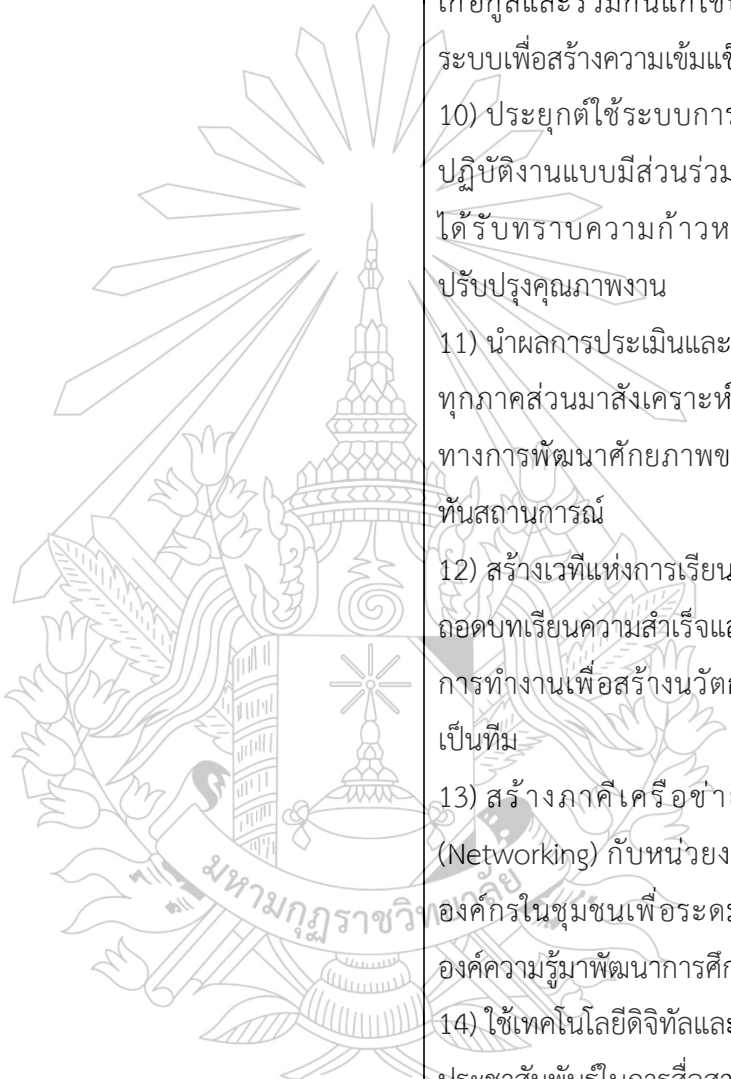
องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
2. ความคิดสร้างสรรค์	2.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน 2.2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ 2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล 2.4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ 2.5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	1) ส่งเสริมการริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อให้สถานศึกษาเท่าทันต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยและทักษะความชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3) กำหนดนโยบายขยายเชิงรุกในการนำนวัตกรรมมาขับเคลื่อนภารกิจหลักของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 4) บริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของครู 5) สนับสนุนการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ดึงดูดความสนใจและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) กระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ๆ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร 7) กำหนดนโยบาย "พื้นที่แห่งการเรียนรู้และการทดลอง" (Sandbox) เพื่อให้ครูมีความกล้าในการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ 8) ยอมรับและสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคลของบุคลากรเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างสรรค์แนวคิดที่หลากหลาย

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		9) สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจที่เอื้อต่อการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์โดยปราศจากความกังวลต่อความผิดพลาดจากการทดลอง 10) จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการแบ่งปันและต่อยอดแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ระหว่างบุคลากร 11) พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศภายในสถานศึกษาเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) 12) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์เพื่อหลอมรวมแนวคิดที่แตกต่างสู่การพัฒนานวัตกรรมระดับองค์กร 13) จัดระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสามารถพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์เชิงประจักษ์ 14) ใช้กลไกการเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) ผ่านการชื่นชมในที่สาธารณะเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 15) ให้ความสำคัญและส่งเสริมการเห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ แม้จะเป็นเพียงจุดเล็กน้อยเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาวิชาชีพ	3.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง	1) ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะวิชาชีพผ่านแหล่งเรียนรู้ที่

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
	ผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือ กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ 3.2 ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายใน อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู 3.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน 3.4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนา หลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและ บริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 3.5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้และการบริหาร จัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	หลากหลายและโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 2) สนับสนุนการเข้าถึงระบบการอบรมใน รูปแบบออนไลน์ (Online Training) เพื่อ ลดข้อจำกัดด้านระยะทางและเพิ่มโอกาสใน การพัฒนาตนเองอย่างไร้ขีดจำกัด 3) ผลักดันความก้าวหน้าในวิชาชีพตาม หลักเกณฑ์วิทยฐานะ (PA) เพื่อยกระดับ สมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ 4) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ผ่าน กระบวนการนิเทศภายในที่มุ่งเน้นการให้ คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูอย่าง ใกล้ชิด 5) ปรับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการ จัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการสอน 6) นำผลจากการนิเทศภายในมาสังเคราะห์ และพัฒนาเป็นแผนงานยกระดับมาตรฐาน วิชาชีพของครูรายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม 7) ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน 8) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการสะท้อนคิด (Reflection) และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์วิชาชีพเพื่อสร้าง นวัตกรรมการแก้ปัญหา

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		9) บูรณาการผลการดำเนินงาน PLC เข้ากับระบบการปรับปรุงงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน 10) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-Centered Curriculum) ให้สอดคล้องกับพลวัตความเปลี่ยนแปลง 11) ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนคละชั้นสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 12) สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอเพื่อความทันสมัยและเท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน 13) บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับวิชาชีพ 14) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้รูปแบบใหม่และการทำงานที่คล่องตัว 15) ส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
4. การทำงานเป็นทีม	4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา 4.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน 4.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา 4.4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 4.5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	1) วางระบบการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการที่เน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) พัฒนาระบบการทำงานที่เกื้อกูลกันในลักษณะกัลยาณมิตร (Brotherhood Environment) โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่เน้นความสามัคคี 3) กำหนดบทบาทหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของทีมงานอย่างชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา 4) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) โดยเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา 5) สร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรอย่างเท่าเทียมเพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน 6) ยกย่องบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 7) สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust-based Culture) เพื่อให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		8) ใช้กระบวนการสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างครู นักเรียน และชุมชน ลดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน 9) สนับสนุนการทำงานที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน 10) ประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบความก้าวหน้าและร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงาน 11) นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้เท่าทันสถานการณ์ 12) สร้างเวทีแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากการถอดบทเรียนความสำเร็จและข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม 13) สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) กับหน่วยงานภายนอกและองค์กรในชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรและองค์ความรู้มาพัฒนาการศึกษา 14) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครองและเครือข่ายทางการศึกษา 15) บูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะพลังบวก (บ้าน วัด โรงเรียน) เพื่อเสริมสร้างพลังร่วม

องค์ประกอบ	ประเด็น	แนวทางการพัฒนา
		(Synergy) ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างรอบด้าน

จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 4 ด้านหลัก โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

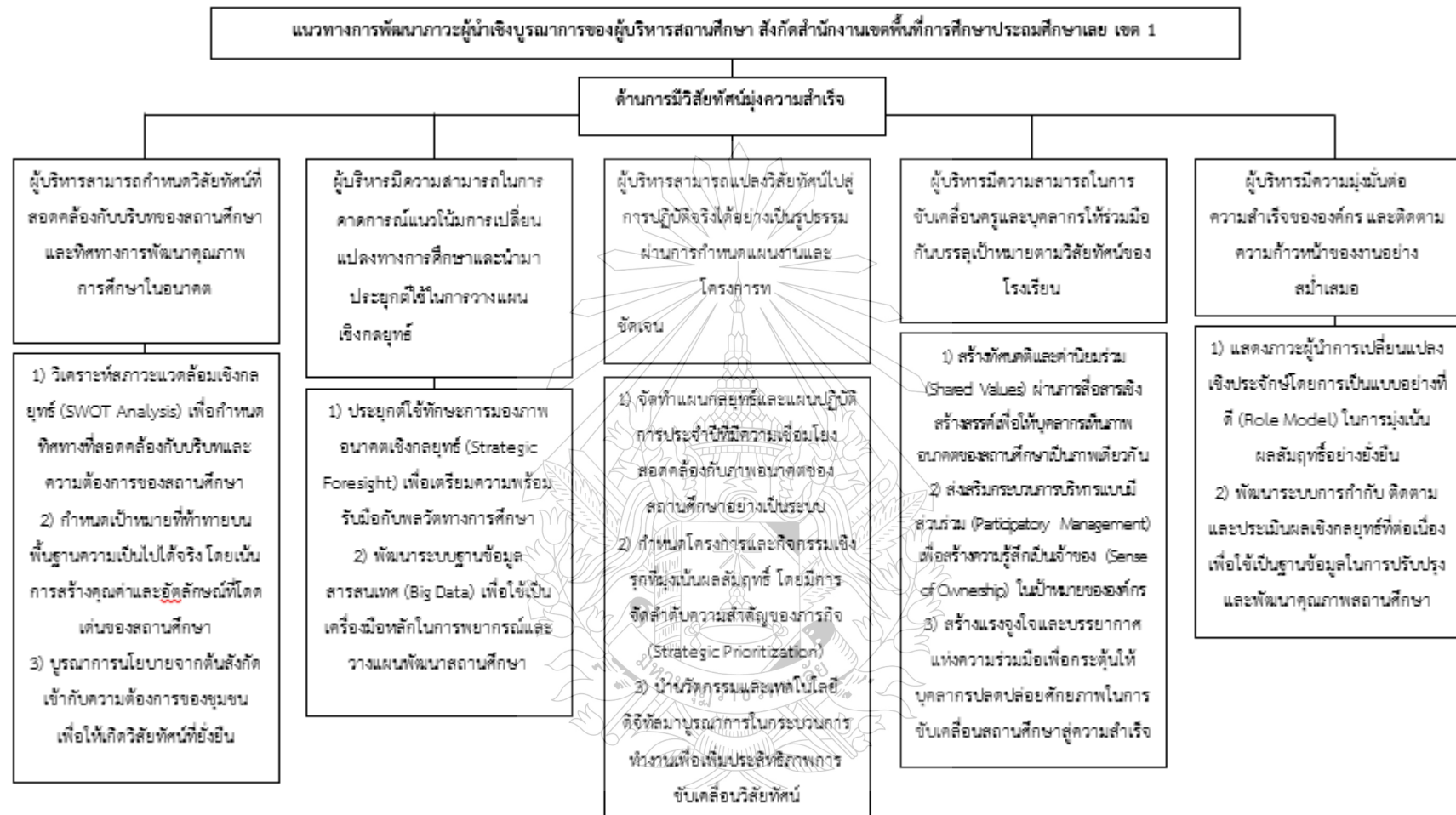
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ เน้นการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและท้าทาย โดยใช้การมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) และใช้เทคโนโลยีมาเป็นฐานในการวางแผน ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม

2. ด้านความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เท่าทันต่อพลวัตในศตวรรษที่ 21 โดยการสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ (Sandbox) ที่เปิดกว้างต่ออิสระทางความคิด สนับสนุนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้กลไกการเสริมแรงเชิงบวกเพื่อจุดประกายให้บุคลากรสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร

3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ผ่านกระบวนการนิเทศภายในที่เป็นระบบและการเป็นโค้ช (Coach) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามหลักเกณฑ์วิทยฐานะ (PA) และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน

4. ด้านการทำงานเป็นทีม เน้นการวางระบบการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการบนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust-based Culture) และบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

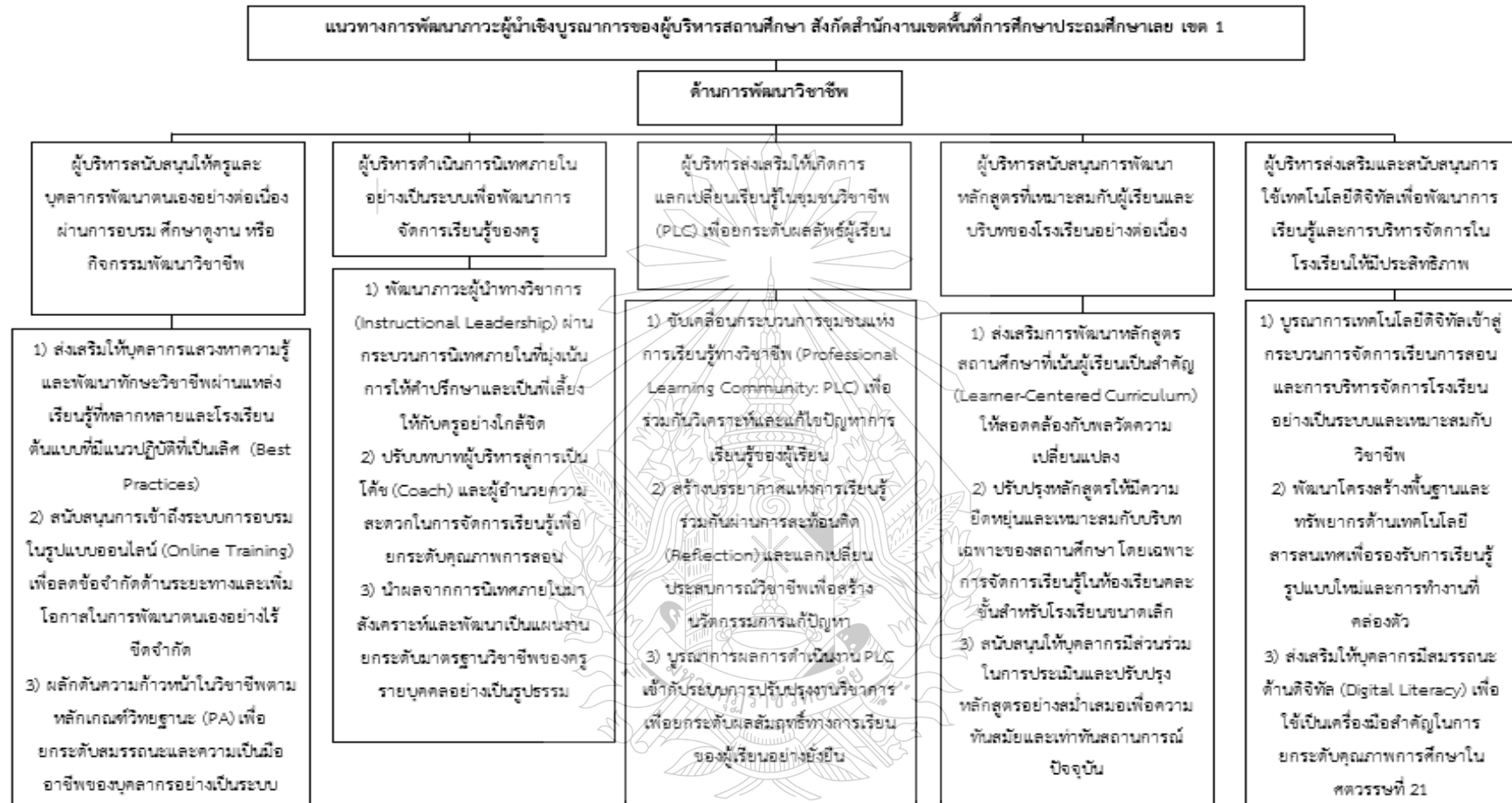
โดยสรุป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้งศาสตร์การบริหารภาวะผู้นำ และนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน



ภาพประกอบที่ 4.1 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1

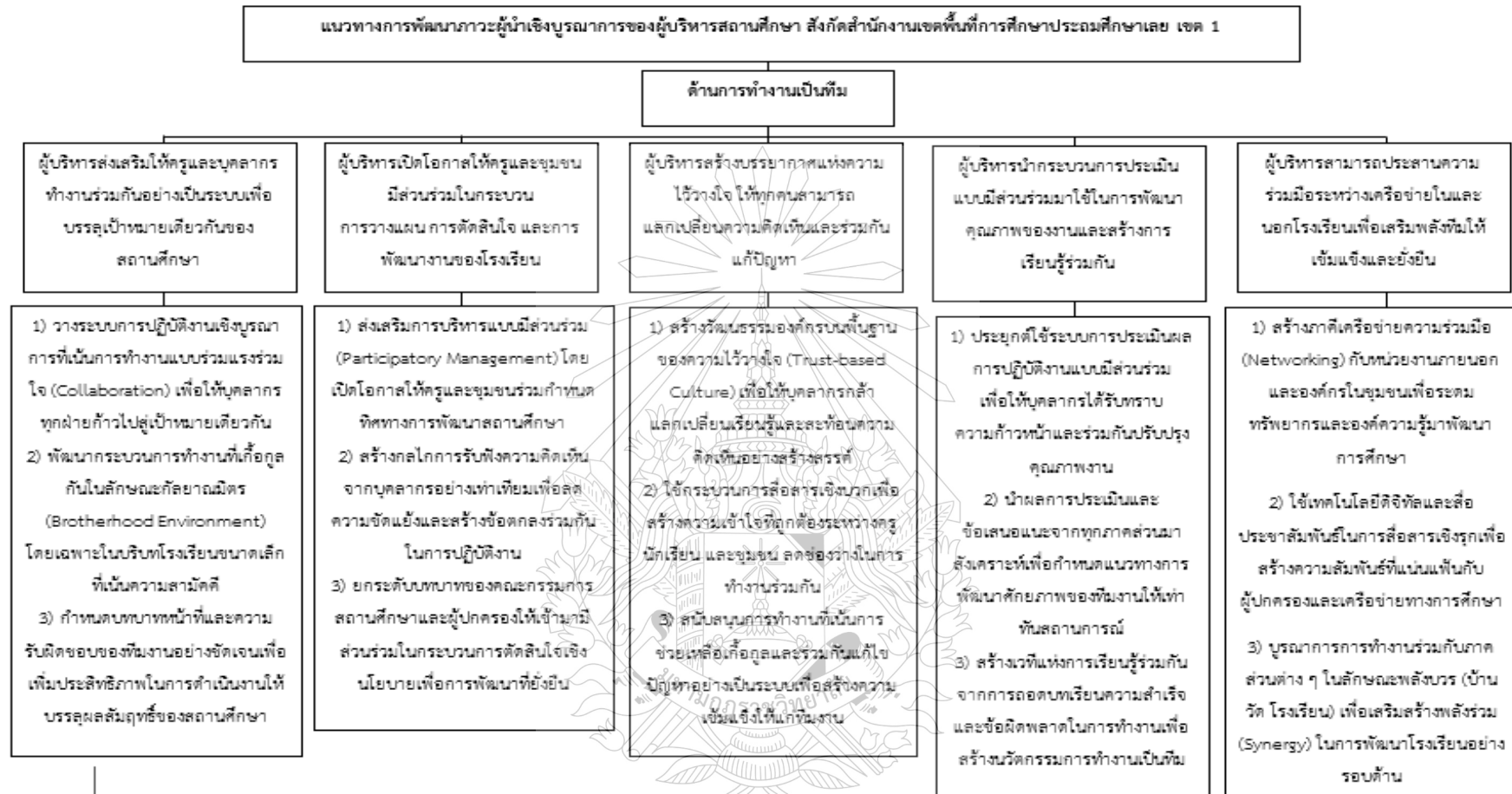


ภาพประกอบที่ 4.2 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2

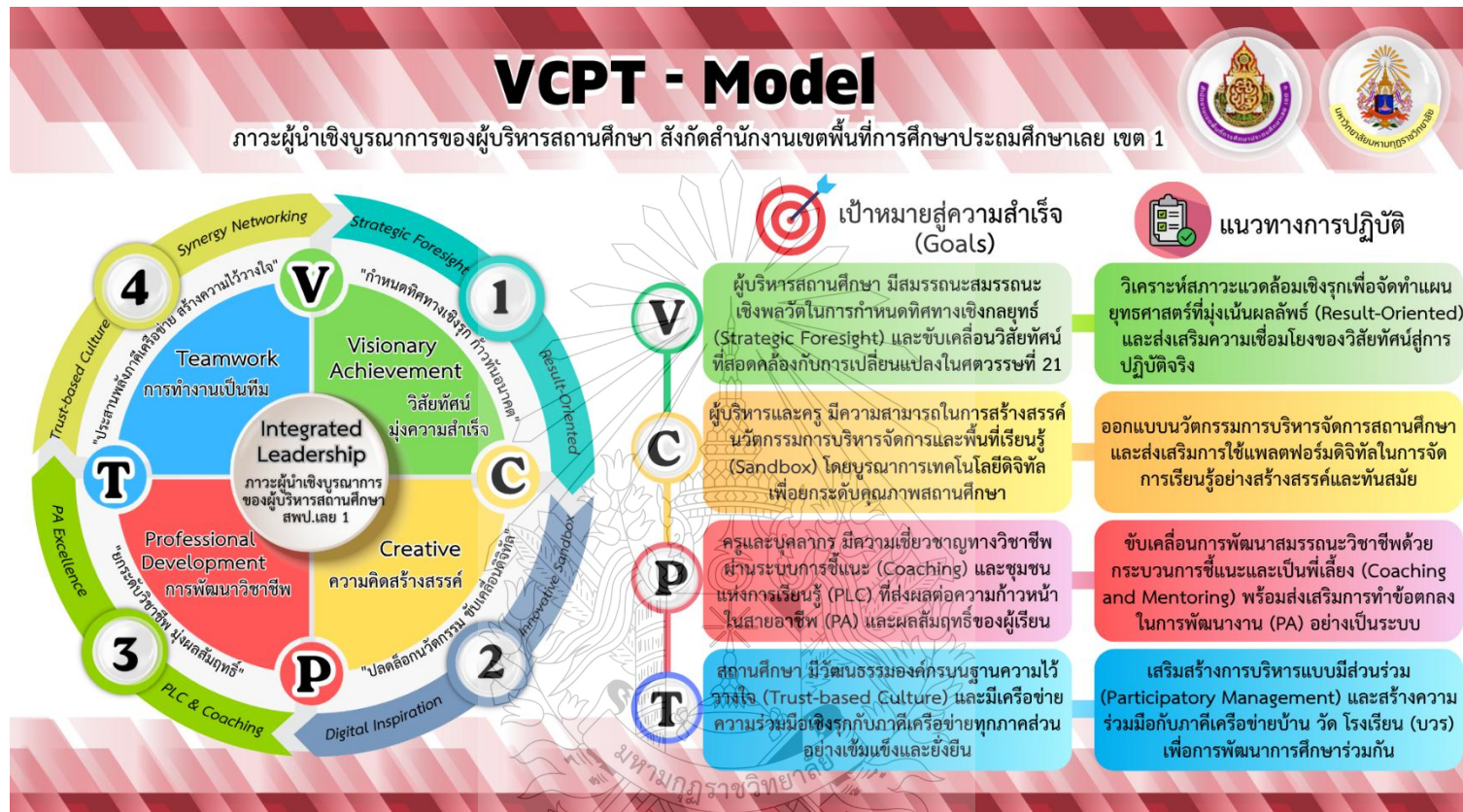


ภาพประกอบที่ 4.3 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 3



ภาพประกอบที่ 4.4 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 4



ภาพประกอบที่ 4.5 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrated Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 134 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 128 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,192 คน จำนวนทั้งหมด 1,320 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2568 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางที่สำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, (1970,p.608, อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 29 คน ครูผู้สอน 273 คน และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) แบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษาและตำแหน่งหน้าที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แบ่งเป็น 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และมีลักษณะเป็นแบบ Dual Response คือ

แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกคำตอบได้ 2 ประเด็นในแต่ละข้อ คือทั้งสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และให้มีการตอบเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121) มีเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open -End)

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi -Structured interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ วัน/เวลาที่สัมภาษณ์ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยกำหนดกรอบการสัมภาษณ์จากค่านิยมศัพท์เฉพาะเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย โดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ส่วนการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ของสุวิมล ว่องวาณิช (2558) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยนำเสนอผลในรูปแบบโมเดล (Model) พร้อมคำบรรยายประกอบ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 และดำรงตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 90.40 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 35.43 โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 51.32 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3

5.1.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม

พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม

ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยเมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

5.1.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกรายด้าน

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร และติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน

2) ด้านความคิดสร้างสรรค์

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความคิดนอกกรอบและยินดีรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ จากครูและบุคลากร รวมทั้งนำแนวคิดนั้นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมใหม่หรือสร้างสรรค์ให้แก่โรงเรียน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ และข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน

ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน รองลงมาคือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล ข้อที่ 5 ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ

3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่ 4 อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน ข้อที่ 5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมทางวิชาชีพ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ข้อที่ ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู และข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ

ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน ข้อที่ 2 ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ

4) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อนวัตกรรมทางการศึกษา

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน รองลงมาคือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ข้อที่ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา และข้อที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ข้อที่ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา และข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ข้อที่ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา ข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน และข้อที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

5.1.4 สรุปแนวทางการภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้

5.1.4.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

- 1) ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน
- 2) ผู้บริหารควรสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
- 3) ผู้บริหารควรกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างระบบ
- 4) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้
- 5) ผู้บริหารควรกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

5.1.4.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์

- 1) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนางานวิชาการและการบริหารจัดการ
- 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและการคิดนอกกรอบ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และวิธีการทำงานที่หลากหลาย
- 3) ผู้บริหารควรสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ และเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์สื่อการสอนและนวัตกรรมการศึกษาที่ทันสมัย
- 4) ผู้บริหารควรยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานหรือสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 5) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมหรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา

5.1.4.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

- 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- 2) ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมกันสะท้อนผลการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน

3) ควรจัดระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Coaching) ภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยแนะนำและพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากร

4) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยสถาบันเพื่อนำผลมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานในหน้าที่อย่างเป็นระบบ

5) ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร

5.1.4.4 ด้านการทำงานเป็นทีม

1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมตัดสินใจและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนางาน

2) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นแบบกัลยาณมิตร เสริมสร้างความรักความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันภายในทีมงาน

3) ผู้บริหารควรประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มงานอย่างบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและลดความซ้ำซ้อนของภาระงาน

4) ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมให้ชัดเจนสอดคล้องกับความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล

5) ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในบริบทการบริหารสถานศึกษาปัจจุบัน ผู้บริหารในสังกัด สพป.เลย เขต 1 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีและเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จ

ตามภารกิจประจำ ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพตามระเบียบแบบแผนอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามมิติด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยการคาดการณ์อนาคตและการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม อาจยังเป็นประเด็นที่มองว่าเป็นเรื่องท้าทายและมีข้อจำกัดภายใต้กรอบนโยบายที่เคร่งครัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Galorio & Bauyot (2024) ที่พบว่าผู้นำในยุคบูรณาการมักมีความโดดเด่นในด้านการบริหารความสัมพันธ์ แต่ประเด็นที่มักเป็นจุดอ่อนและต้องการการพัฒนาคือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ อภิญา บุตรอุดม (2568) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบด้านการมุ่งความสำเร็จ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการ ที่ผู้วิจัยได้ระบุองค์ประกอบดังกล่าวถือเป็นกลไกสำคัญของการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการพัฒนาวิชาชีพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าท่ามกลางภาวะความผันผวนและความซับซ้อนของการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตระหนักและคาดหวังสูงมากที่จะเห็นผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการมองภาพอนาคต (Foresight) และสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจนและมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม การที่ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จมีสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าความชัดเจนในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จคือความฉะฉานหลักของบุคลากรทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและมีความหมาย คือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้สมาชิกในองค์กรทุ่มเทความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา พรหมกุล และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพ พบว่าระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผลการศึกษายังพบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเป็นโรงเรียนคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ จึงอธิบายได้ว่าทำไมผู้บริหารและครูจึงมีความคาดหวังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระดับสูงมาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับมาตรฐานสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพและด้านที่

มีความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประเด็นเร่งด่วนที่สุดที่ควรได้รับการพัฒนาในบริบทของสถานศึกษา สังกัด สพป.เลย เขต 1 คือการเสริมสร้างทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นความสำเร็จ เนื่องจากเป็นด้านที่มีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์กว้างที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวกที่ให้ความเห็นว่า "ผู้บริหารยุคใหม่ต้องกล้าที่จะสละภาพการบริหารงานประจำ แล้วก้าวสู่การเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน" สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัสวดี ชื่นวงศ์ (2566) ที่ระบุว่าการมีวิสัยทัศน์เชิงรุกคือหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ และยังสอดคล้องกับบทสรุปงานวิจัยของ ปันดดา ศิลปชัย และทณงศักดิ์ คุ่มไ่่น้ำ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าแม้ภาพรวมภาวะผู้นำเชิงบูรณาการจะอยู่ในระดับมาก แต่ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่สำคัญคือการบูรณาการวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อคุณภาพผู้เรียน การยกระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะการมองภาพอนาคตและการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงภารกิจด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนหลายมิติร่วมกันอย่างเป็นองค์รวม โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ซึ่งล้วนเป็นมิติสำคัญที่สัมพันธ์กับการยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างชัดเจน ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและก้าวข้ามความท้าทายในยุคการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและสมรรถนะพร้อมรับต่อโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

5.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการบริหารวิชาการในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 รายนาม

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สูงที่สุดเป็นอันดับ 1 ของทุกด้าน แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ด้านนี้เป็นมิติที่มีช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรเป็นมากที่สุด และถือเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรกเร่งด่วนที่สุด แม้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จะมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษาไว้ในระดับหนึ่งแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาร่วมกับสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น กลับพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังสูงมากต่อบทบาทเชิงรุกของผู้บริหารในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเกิดความตระหนักและนำไปสู่

การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงและวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริงข้อค้นพบดังกล่าวแสดงว่าปัญหาสำคัญของด้านนี้มีได้อยู่เพียงการมีแผนภูมิหรือคำขวัญวิสัยทัศน์ที่สวยงามเท่านั้น หากแต่รวมถึง กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Vision Deployment) การสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กร ยอมรับเป้าหมายร่วมกัน และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่เท่าทันต่อสภาวะความผันผวนในปัจจุบัน จึงอาจกล่าวได้ว่า ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 การพัฒนาวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จเป็นทั้งความคาดหวังสูงสุดและเป็นเข็มทิศสำคัญที่จะขับเคลื่อน ภาวะผู้นำที่ดีอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Riggio (2006) ที่ระบุว่า การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ที่ท้าทายคือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา พรหมกุล และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2565) ที่พบว่าวิสัยทัศน์เชิงบูรณาการเป็นองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงและมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการยกระดับสถานศึกษาไปสู่โรงเรียนคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ ปณิดา ศิลปชัย และทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2566) ที่เน้นย้ำว่า การปิดช่องว่างทางการบริหารจำต้องเริ่มจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็น รูปธรรมต่อคุณภาพผู้เรียนในที่สุด

2. ด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงที่สุดในทุกด้าน ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีและวัฒนธรรมการช่วยเหลือ เกื้อกูลกันภายในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง มีการประสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร ทางการศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานในลักษณะทีมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็ง เชิงโครงสร้างพื้นฐานอยู่แล้ว จึงทำให้ด้านนี้มีระดับสภาพปัจจุบันที่โดดเด่นกว่าด้านอื่นอย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาร่วมกับสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่าประเด็นที่ผู้ตอบ แบบสอบถามยังคงคาดหวังให้มีการพัฒนา คือ การสร้างระบบการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการสื่อสารภายในทีมและการทำงานร่วมกับ เครือข่ายภายนอกให้รวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้ระบบ การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันจะมีความสมัครสมานสามัคคีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว แต่ในบริบทของ การบริหารยุคใหม่ จำเป็นต้องยกระดับจากการทำงานร่วมกันแบบดั้งเดิมไปสู่ “ทีมงานประสิทธิภาพ สูง” (High Performance Team) ที่เน้นการสื่อสารเชิงบวกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการ

ตัดสินใจร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันดดา ศิลปชัย และทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2566) ที่ระบุว่าการทำงานเป็นทีมมักเป็นจุดแข็งพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ สพป.หนองคาย เขต 1 แต่ความท้าทายคือการบูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอกและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัสวดี ชื่นวงศ์ (2566) ที่เน้นย้ำว่าทักษะการสร้างทีมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติจริงและความคาดหวัง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

3. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น อยู่ในลำดับที่ 2 ของทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบและการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในระดับหนึ่งแล้ว โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้นำเสนอแนวคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและทันสมัยมากขึ้น ตลอดจนมีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องอย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาร่วมกับสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามยังคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น รวมถึงการจัดหาทรัพยากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถแก้ปัญหาความซับซ้อนของการจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันได้อย่างเป็นรูปธรรม แสดงให้เห็นว่า ประเด็นท้าทายของการมีความคิดสร้างสรรค์ในปัจจุบันมิได้หยุดอยู่เพียงการมีแนวคิดที่แปลกใหม่เท่านั้น หากแต่อยู่ที่การแปรเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นให้กลายเป็นวิถีปฏิบัติ (Practice) หรือนวัตกรรมที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา บุตรอุดม (2568) ที่ระบุว่าการมีความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นกลไกหลักของการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Galorio & Bauyot (2024) ที่พบว่าผู้นำในยุคบูรณาการที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานท่ามกลางสภาวะวิกฤต ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์มิใช่เพียงทักษะเสริม แต่เป็นสมรรถนะแกนหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าในศตวรรษที่ 21

4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น อยู่ในลำดับที่ 3 ของทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในระดับที่ค่อนข้างดีอยู่แล้ว โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีแนวทางการส่งเสริมวิทยฐานะและการสร้างขวัญ กำลังใจที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นร่วมกัน พบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามยังคาดหวังมากที่สุด คือ การเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาจากการส่งครูไป รับการอบรมจากภายนอกเพียงอย่างเดียว ไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ภายในสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง รวมถึงบทบาทของ ผู้บริหารในการทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศที่เป็นกัลยาณมิตร คอยให้คำปรึกษาและเป็นโค้ช (Coach) เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานและร่วมกันแก้ปัญหการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ข้อค้นพบ ดังกล่าวแสดงว่า แม้ผู้บริหารจะสามารถจัดหาโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้ค่อนข้างทั่วถึง แต่ระบบการสนับสนุนภายในที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการติดตามผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง คุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่องยังเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาดีกหนึ่ง การพัฒนา วิชาชีพในยุคภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมิได้ขึ้นอยู่กับการเพิ่มพูนความรู้เฉพาะบุคคลเพียงลำพัง หากแต่ ต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จัดสรรเวลา และพัฒนาระบบ การนิเทศภายในที่เอื้อต่อการเติบโตทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างแท้จริง ผลในลักษณะนี้สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรัสวดี ชื่นวงศ์ (2566) ที่เน้นย้ำว่าทักษะการสร้างทีมงานและการสื่อสารเพื่อสร้าง บรรยากาศแห่งการเรียนรู้วิชาชีพพร้อมกันคือหัวใจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา บุตรอุดม (2568) ที่ระบุว่าการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็น มิติสำคัญที่สัมพันธ์กับการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการจัดอบรมหรือเชิงปฏิบัติการเพื่อยกระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยให้ความสำคัญกับด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงก่อน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างตรงจุดและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัยพบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเร่งพัฒนาทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงรุกที่สอดคล้องกับบริบทโลกในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการกำหนดเป้าหมาย และควรสื่อสารวิสัยทัศน์เหล่านั้นให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากกว่าเพียงการกำหนดไว้ในแผนงาน

3. สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 สามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไปเป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมมิติการบริหารงานในยุคใหม่

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งได้ผ่านการเก็บข้อมูลและพิจารณาร่างแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้ทำการวิจัยครั้งต่อไปควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษานี้ ไปสร้างเป็นรูปแบบและทดลองใช้จริง มีการประเมินผลหลังการนำรูปแบบไปใช้จริง เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545, 2553. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำของคุรุสภา.
- กฤตภัทร สุขเกษม. (2566). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กาญจนา ศรีสวัสดิ์. (2564). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา. กาญจนา ศิลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม.). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด.). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สิ่งที่ต้องรู้สำหรับทุกคนในอนาคต. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- กิตติศักดิ์ พันธุ์เพ็ง. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กุลนุช ขุนห้วย. (2567). การบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงไกร วงศ์เพชร. (2563). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- เก็จกัญญา จิตเสน. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เก็จกัญญา จิตเสน และคณะ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารการบริหารจัดการศึกษา มจร., 4(2), 45-60.
- เขตรัฐ จันทิห์ และบุญช่วย ศิริเกษ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการรัตนบุศย์., 5(1), 368-384.
- คมกฤษ ศรีสวัสดิ์. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- จินตนา ถาคำ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 8(1), 150-165.

- จิราภรณ์ บุญสุนีย์. (2567). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 8(1), 112-125.
- ชุติมา นาคะเสถียร. (2567). การพัฒนาทุนมนุษย์และการเรียนรู้ขององค์กร. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ชนศักดิ์ เขจรคำ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. เลย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.
- ฉันทดี จิตปรีชา. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีรพงศ์ เกิดแก้ว. (2567). การบริหารงานวิชาการยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 8(2), 45-58.
- ธีรพงศ์ เกิดแก้ว. (2567). ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา, 6(2), 45-58.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2565). การบริหารโรงเรียนยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ทองฟู ศิริวงศ์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อความยั่งยืนของสถานศึกษา. วารสารวิชาการ มมร. วิทยาเขตศรีล้านช้าง, 5(2), 45-60.
- ทิตนา แคมมณี. (2559). ผู้นำสถานศึกษากับการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2559). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นามาพร นวลตา. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการกับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- นิพนธ์ กิณวงศ์. (2565). แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นิพนธ์ วรรณเวช. (2566). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในกระแสการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุญทัน ดอกไธสง. (2564). การจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์. (2566). ทศนคติและพฤติกรรมการทำงานในองค์กรสมัยใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปนัดดา ศิลปะชัย และทองศักดิ์ คุ่มไชนะ. (2567). การบริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 8(1), 20-35.
- พิมลดา ภัทรกุล. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิมพ์รภัส ประสิทธิ์เตสัง และคณะ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2(2), 45-58.
- ภัทรวดี อรุณศรี. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภัทรินกร พันเดช. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนัสวินี ศรีประเสริฐ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา, 4(1), 112-125.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2566). หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และ นักรบ หมีแสน. (2561). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชชัย นามทองจันทร์ และคณะ. (2567). โมเดลภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเพื่อความยั่งยืน. วารสารมหาจุฬาลงกรณ์, 15(2), 102-118.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฤทธิเกียรติ สิมารับ และจรรยา บุญธรรม. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการ มมร. วิทยาเขตศรีล้านช้าง, 6(1), 20-35.
- วรภัทร์ สาระวะนะ. (2563). การบริหารการศึกษาไทย: แนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2560). การบริหารจัดการความรู้เชิงปฏิบัติ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2566). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธำสน.
- ศักดิ์ดา พรหมกุล. (2563). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์.
- ศักดิ์ดา พรหมกุล. (2563). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ศักดิ์ดา พรหมกุล และ เสาวนีย์ สิริสุขศิลป์. (2565). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ 4 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษา.
- ศักดิ์ดา พรหมกุล และ เสาวนีย์ สิริสุขศิลป์. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 18(1), 55-70.
- สมใจ ศรีโพธิ์. (2566). พฤติกรรมผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สมชาย เทพแสง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมพร นิลเขียว. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2564). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2565). ความเป็นผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หงส์ฟ้า คำสำโรง. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อดิศร พูนสวัสดิ์ และ ชัยชนพงศ์ ศรีจันทร์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการรัตนบุศย์, 5(2), 512-530.

- อนุสรณ์ พิพิทธภณท์. (2563). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา.
- อนุสรณ์ พิพิทธภณท์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนุสรณ์ พิพิทธภณท์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 7(2), 312-325.
- อรุณวรรณ ปัญเศษ และพระมหาศุภชัย สุภกิจโจ. (2568). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิชาการ มมร. วิทยาเขตศรีล้านช้าง, 6(1), 12-25.

2. ภาษาอังกฤษ

- Abdallah, A. K. (2020). Integrated Leadership Style and Its Impact on School Effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 112-125.
- Amenumay, E. K., & Badu, E. (2024). Integrated Leadership and Organizational Performance. *International Journal of Education*, 12(1), 45-58.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2023). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation* (3rd ed.). Wiley.
- Assefa, T. (2025). Leadership dynamics in developing economies. *International Journal of Leadership Studies*, 14(1), 15-28.
- Baharuddin, B., et al. (2023). The Role of Integrated Leadership in Vocational Education. *Journal of Vocational Studies*, 11(3), 214-225.
- Baharuddin, M., Khairuddin, I., Harun, H., & Nair, S. M. (2023). Integrated leadership: A comprehensive approach to educational administration for 21st century schools. *Educational Administration Quarterly*, 59(3), 512-538.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2020). *School Leadership: Concepts and Evidence*. London: SAGE Publications.

- Bush, T., & Glover, D. (2020). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 40(1), 23–39.
- Bush, T., & Glover, D. (2024). School leadership in post-pandemic era. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 10-25.
- Center for Creative Leadership. (2025). *The Future of Integrated Leadership: Research and Practice*. North Carolina: CCL Press.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2021). *Modern management: Concepts and skills* (15th ed.). Pearson.
- Chen, W., & Thompson, R. (2023). Integrated leadership and school effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 12-28.
- Corrigan, J., & Merry, P. (2022). *The Power of Integrated Leadership: Navigating Complexity in Modern Organizations*. *Global Leadership Review*, 10(3), 45-60.
- Corrigan, J., & Merry, P. (2022). *The Power of Integrated Leadership*. London: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Crosby, G., et al. (2023). Integrated leadership in a complex world. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 45-60.
- Dahle, S. (2024). Integrated leadership in school settings. *Journal of Educational Studies*, 15(2), 88-102.
- Damaolao, M., & Cornejo, J. (2022). Integrated leadership practices and teacher performance. *International Journal of Pedagogical Initiatives*, 7(1), 88-102.
- Davidson, S., & Parker, M. (2024). *Digital Leadership: Future Trends*. London: Routledge.
- Day, D. V. (2023). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. New York: Atria Books.
- Englmaier, F., et al. (2025). Leadership and team performance in remote work environments. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 88-105.

- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2021). *The Right Drivers for Whole System Success*. California: Corwin Press.
- Galorio, A. P., & Bauyot, M. M. (2024). The effectiveness of integrated leadership in enhancing educational performance: A case study of Philippine schools. *Leadership and Policy in Schools*, 23(1), 45–61.
- Galorio, I. J. N., & Bauyot, M. M. (2024). Cultivating resilience: Multiple case study of school heads' leadership in integrated senior high schools. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 256–271.
- Galorio, R., & Bauyot, M. (2024). Educational Leadership Styles in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 88-100.
- Gao, X., et al. (2025). Future Trends in School Leadership. *Global Educational Review*, 18(1), 10-25.
- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Grant, A., & Drew, S. (2024). *Effective Leadership in Contemporary Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Gudito, A., & De Jesus, B. (2024). School Head's Integrated Leadership Style and Teachers' Work Motivation. *Asia Pacific Journal of Educational Management*, 12(1), 214-230.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2023). Successful school leadership in Australia. *International Journal of Educational Management*, 37(3), 512-528.
- Hadi, S., et al. (2024). Integrated Leadership in Digital Era. *Journal of Educational Innovation*, 6(4), 132-148.
- Hadi, S., Pumomo, T., & Imron, A. (2024). Integrated leadership and school effectiveness: Evidence from Indonesian educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 110–126.
- Hallinger, P. (2019). Surfing the waves of educational reform: A professional review of school leadership. *International Journal of Educational Management*, 33(3), 450-465. H

- argreaves, A., & Fink, D. (2017). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2023). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Thousand Oaks: Corwin.
- Harris, A. (2020). Distributed leadership: Out with the new and in with the old?. *School Leadership & Management*, 40(2), 121-123.
- Harris, A. (2022). Distributed leadership: A review of the evidence. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 230-245.
- Harris, A. (2023). Distributed leadership: Evidence and challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 512-525.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). *System Leadership: A New Strategy for Education*. London: Routledge.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.
- Hatala, J. P. (2005). Social network analysis in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(1), 45-71.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2020). *Management of Organizational Behavior* (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Human Resources Research Organization.
- James, S., & Davidson, M. (2021). *Leadership Dynamics*. New York: Oxford University Press.
- James, S., et al. (2025). Future trends in school leadership. *Global Educational Review*, 18(1), 10-25.
- Kellerman, B. (2022). *Leadership from Bad to Worse: What Happens When Bad Fosters Worse*. New York: Oxford University Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (2017). *Transactional and Transformational Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2021). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Wiley.

- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What We Know About Successful School Leadership*. Philadelphia: Temple University.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2022). The nature and positive impacts of integrated leadership. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 600-615.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2022). The effects of transformational school leadership on student outcomes and teacher commitment. *Leadership and Policy in Schools*, 21(3), 215–235.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2024). Integrated leadership: A synthesis of research. *Educational Administration Quarterly*, 60(2), 210-228.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Liu, Y., Wang, Z., & Li, X. (2022). Integrated leadership and teacher innovation behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Maran, T. K. (2022). *Leadership Dynamics in Educational Organizations*. New York: Springer.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2016). *School Leadership That Works: From Research to Results*. Alexandria: ASCD.
- Mohammed, K., Othman, J., D'Silva, J. L., & Azril, M. S. H. (2021). Integrated leadership qualities and practices among school principals: A conceptual framework. *School Leadership & Management*, 41(4), 398–419.
- Mthanti, B. (2023). Leadership challenges in public schools. *Journal of African Education*, 4(1), 30-45.
- Northouse, P. G. (2020). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pinheiro, P., & Serra, F. (2025). Leadership and team performance in remote work environments. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 88-105.
- Pont, B., et al. (2021). *Improving School Leadership: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing.
- Raptis, N. (2024). Digital leadership in education: A systematic review. *Global Journal of Educational Technology*, 7(1), 102-118.

- Redondo-Sama, G. (2025). Future of educational leadership: A social perspective. *Global Journal of Sociology*, 12(1), 15-28.
- Riggio, R. E. (2021). *Daily Leadership Development: 365 Steps to Becoming a Better Leader*. New York: Routledge.
- Robinson, S., & Gray, C. (2024). Integrated leadership and school climate. *Educational Review*, 76(2), 210-225.
- Sanober, S. (2018). Impact of leadership styles on employee performance. *Journal of Management Research*, 10(1), 34-48.
- Sariakin. (2025). The impact of school principal leadership on teacher performance. *International Journal of Educational Dynamics*, 9(1), 15-28.
- Scheer, A. (2021). Integrated leadership: A new paradigm for educational administration in the digital age. *Journal of Educational Leadership and Management*, 13(2), 178–195.
- Sergiovanni, T. J. (2015). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, A. (1930). *The Wealth of Nations*. London: Methuen & Co.
- Smith, J., & Khan, A. (2025). Digital transformation and leadership agility. *Global Business Review*, 26(1), 12-25.
- Thompson, R., & Miller, S. (2021). *Leadership Dynamics*. New York: Oxford University Press.
- Tshabalala, T. (2024). Challenges faced by primary school principals in leadership. *Journal of Educational Research and Practice*, 14(2), 88-102.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2020). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101-118.
- UNESCO. (2018). *Digital Skills for Life and Work*. Paris: UNESCO Publishing.
- Van Lommel, S., et al. (2025). The evolution of school leadership models. *Journal of Educational Change*, 26(1), 40-55.
- Wang, L., et al. (2024). Digital transformation and school leadership agility. *Journal of Educational Technology*, 19(1), 45-60.
- Wei, L., & Anderson, T. (2023). Integrated leadership and school effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 12-28.

Yang, Y. (2023). Integrated leadership in cross-cultural contexts. *Management International Review*, 63(2), 305-320.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2023). *Leadership in Organizations* (10th ed.). Harlow: Pearson.

Click or tap here to enter text.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. รศ.บุญช่วย ศิริเกษ

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

2. ดร.วรรณที ศรีโนนยาง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ชำนาญการพิเศษ

3. ดร.ปิยนัฐ ธนะบุตร

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริม
การศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

4. ดร.พิมพ์ลภัส จันลาศรี

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากยาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

5. ดร.สงกรานต์ อนุสุเรนทร์

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
ตำแหน่ง ครูโรงเรียนบ้านห้วยเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเลย เขต 1

ที่ ยว ๗๔๔๘/ว๑๑๑๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร รศ.บุญช่วย ศิริเกษ

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๕๗๓

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๐๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.วรรณที ศรีโนนยาง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์พร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสัทธีรเมธี, ศรี.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๔๖๓๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๔๗๓

ที่ อว ๗๕๑๘/ว๑๐๑๐๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.ปิยนัฐ ธนบุตร ศึกษาในเทศ้านักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์พร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๑๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๕๗๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๑๐๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.พิมพ์ภัส จันลาศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากยาง

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์พร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดความเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๓๕๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๙๗๓

ที่ อว ๗๔๑๘/ว๑๐๑๐๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๘ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.สิงกรนต์ อนุสุเรนทร์ ครูโรงเรียนบ้านห้วยเหล็ก

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๑๕๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๕๗๓



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1. นายธนพล นาเลาะห์

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1

2. ดร.วารุณี ทีนา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

3. ดร.กิตติศักดิ์ เสนานุช

วุฒิการศึกษา ศิษศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเลย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

4. ดร.พรบุญญา อัญชลี

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำคว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

5. นายนิรุจน์ พักกระโทก

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำภู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

ที่ อว ๗๗๘๘/ว๐๒๐๔

๒ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายธนพล นาสาห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต ๑

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขออนุญาตของท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธวิจิตรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๙๗๑

ที่ อว ๗๗๑๘/ว๐๒๐๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

๒ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.กิตติศักดิ์ เสนานุช ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเลย

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี
รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล
ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้
ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธวัชรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๓๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๔๗๑

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๐๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

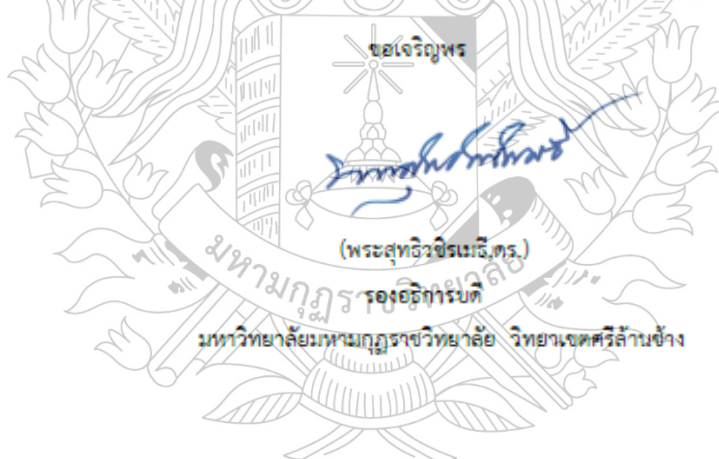
๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายนิรุจน์ พักกระโทก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำภู

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี
รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล
ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มสารนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้
ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๙๗๑



ที่ ๒๓ ๒๕๖๔/๐๐๐๒



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางแพรวา กุสจิต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓” โดยมี รศดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามให้บุคลากรสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต ๓ เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๔๖๓๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๙๗๓

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๐๑๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร นายสงฆ์ บงแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาตอกไม้ - มิตรภาพที่ ๑๒๐

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๑๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๙๗๑

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๐๑๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร นางจงกิต บุตรเต ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวังสะพุง

ด้วย นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑” โดยมี รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาจิรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒-๘๑๔๖๑๖

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๒-๖๐๗๕๙๗๑



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดที่ 1

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยชุดนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-End) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอความกรุณาท่านผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ ข้อมูลที่ท่านตอบจะนำไปประมวลผลเป็นภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง โดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อสถานศึกษาของท่านและตัวท่านเอง

2. โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับตัวท่าน

1. ตำแหน่งหน้าที่

☐ ผู้บริหาร

☐ ครูผู้สอน

2. ขนาดสถานศึกษา

☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา)

☐ โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 120 - 719 คน)

☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 720 - 1,679 คน)

☐ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คน ขึ้นไป)

3. ประสบการณ์การทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ ระหว่าง 5-10 ปี

☐ มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1. โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับ “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์” ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ น้อยที่สุด

2. คำว่าผู้บริหารในข้อความต่อไปนี้ หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ											
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ด้านการทำงานเป็นทีม											
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ด้านความคิดสร้างสรรค์											
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิดเปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ											
16	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์
ผู้วิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจค่า IOC
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้เชี่ยวชาญที่เคารพอย่างยิ่ง

1. แบบประเมินชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพของแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย เพื่อทำสารนิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในหัวข้อเรื่อง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. แบบประเมินชุดนี้ มี 3 ตอน เพื่อทำการประเมินตามลำดับ ดังนี้

แบบประเมินตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีรายการสำหรับตรวจสอบ ที่จัดทำขึ้นตามสาระในขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา ขอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมในประเด็นคำถามและรายการกำหนดให้ในแต่ละข้อ รายละเอียดตามที่เสนอไว้ในแบบประเมินตอนที่ 1

แบบประเมินตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ขอให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของประเด็นคำถามแต่ละข้อกับขอบเขตเนื้อหาที่ต้องการวัด ตามที่ปรากฏอยู่ในนิยามเชิงปฏิบัติการ รายละเอียดตามที่เสนอไว้ในแบบประเมินตอนที่ 2

แบบประเมินตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-End) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน รายละเอียดตามที่เสนอไว้ในแบบประเมินตอนที่ 3 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณารับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินแบบสอบถามนี้

(ลงชื่อ)

ผู้วิจัย

(นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์)

...../...../.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาตรวจสอบและประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของประเด็นคำถาม และรายการตรวจสอบของแต่ละประเด็น พร้อมให้ส่งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขสำหรับแบบสอบถามตอนที่ 1 (แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม) ดังนี้

คำถาม/รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน	() ถูกต้อง/เหมาะสม () ควรปรับปรุง คือ
1. ตำแหน่งหน้าที่ () ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา) () ครูผู้สอน	() ถูกต้อง/เหมาะสม () ควรปรับปรุง คือ
2. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน () โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนตั้งแต่ 1 - 119 คน) () โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียนระหว่าง 120 - 719 คน) () โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนระหว่าง 720 - 1679 คน) () โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คน ขึ้นไป)	() ถูกต้อง/เหมาะสม () ควรปรับปรุง คือ
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน () น้อยกว่า 5 ปี () ระหว่าง 5 - 10 ปี () มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	() ถูกต้อง/เหมาะสม () ควรปรับปรุง คือ

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามองค์ประกอบ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และมีลักษณะเป็นแบบ Dual Response Response คือแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกคำตอบได้ 2 ประเด็นในแต่ละข้อ คือทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ประกอบด้วยข้อคำถาม 20 ข้อ โปรดพิจารณาประเมินความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามแต่ละข้อกับขอบเขตเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลตามที่ได้กำหนดไว้ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+ 1 หมายถึง ผู้ประเมินแน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ผู้ประเมินไม่แน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ผู้ประเมินแน่ใจว่า ประเด็นคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

เฉพาะ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการผสมผสานและเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิด วิธีการ ทรัพยากร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีในโรงเรียน เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบครบถ้วนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกในทุกระดับเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การพัฒนาวิชาชีพ

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
นิยามศัพท์เฉพาะ	1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ นิยามเชิงปฏิบัติการ : ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีระบบและใช้การมองไกลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับให้ร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน				
	1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต				

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์				
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน				
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน				
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ				
นิตยภัตพิเศษ	2. การทำงานเป็นทีม <u>นิยามเชิงปฏิบัติการ</u> : ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบและมีเป้าหมายเดียวกันผ่านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความรับผิดชอบร่วม และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา				
	6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา			
	7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน			
	8	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา			
	9	ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน			

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
10	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน				
นิยามศัพท์เฉพาะ	3. ความคิดสร้างสรรค์ นิยามเชิงปฏิบัติการ : ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการบริหารและการเรียนรู้ ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ร่วมสร้างคุณค่าใหม่ในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด สนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล และเสริมแรงจูงใจภายใน จุดประกายให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง				
	11	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน			
	12	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้			
	13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล			
	14	ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ			
	15	ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน			
นิยามศัพท์เฉพาะ	4. การพัฒนาวิชาชีพ นิยามเชิงปฏิบัติการ : ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21				

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
16	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ				
17	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู				
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน				
19	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง				
20	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ				

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-End) เกี่ยวกับ
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามองค์ประกอบ 4 ด้าน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์

ผู้วิจัย



ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล	
		1	2	3	4	5				
1.วิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ										
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
2. ด้านการทำงานเป็นทีม										
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	

[illegible]

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
16	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ค่าความเที่ยง (α)

**ของสภาพปัจจุบัน แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1**

ข้อ	ข้อความถาม	ผลการวิเคราะห์		
		ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ค่าความ เที่ยง (α)	สรุปผล
1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีระบบและใช้การมองไกลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับให้ร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .587 - .860 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .886				
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต	.682	.870	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	.778	.848	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน	.722	.863	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	.860	.828	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	.587	.889	ใช้ได้
2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบและมีเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความรับผิดชอบร่วม และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .707 - .847 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .912				

ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ค่าความ เที่ยง (α)	สรุปผล
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	.818	.884	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน	.707	.907	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	.847	.878	ใช้ได้
9	ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	.783	.895	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	.764	.899	ใช้ได้
3. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการบริหารและการเรียนรู้ ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ร่วมสร้างคุณค่าใหม่ในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด สนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล และเสริมแรงจูงใจภายใน จุดประกายให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .671 - .866 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .921				
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	.671	.927	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้	.866	.889	ใช้ได้
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล	.794	.904	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ค่าความ เที่ยง (α)	สรุปผล
14	ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ	.812	.900	ใช้ได้
15	ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	.856	.892	ใช้ได้
4. การพัฒนาวิชาชีพ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .803 - .923 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .945				
16	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	.836	.937	ใช้ได้
17	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	.803	.942	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	.923	.919	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	.844	.934	ใช้ได้
20	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	.873	.928	ใช้ได้
ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .587 - .923 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .972				

จากตารางที่พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) มีค่าอยู่ระหว่าง .587 – .923 ซึ่งมีความมากกว่า .20 หมดทุกข้อ และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .972 ซึ่งแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .587 – .860 และ ค่าความเที่ยงรายด้าน .886
2. ด้านการทำงานเป็นทีม ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .707 – .847 และค่าความเที่ยงรายด้าน .912
3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .671 – .866 และค่าความเที่ยงรายด้าน .921
4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .803 – .923 และค่าความเที่ยงรายด้าน .945



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ค่าความเที่ยง (α)
ของสภาพที่พึงประสงค์แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ค่าความ เที่ยง (α)	สรุปผล
1. การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีระบบและใช้การมองไกลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับให้ร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .630 – .774 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .860				
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต	.630	.843	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	.678	.834	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดแผนงานและโครงการที่ชัดเจน	.774	.805	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	.674	.832	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรและติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	.678	.838	ใช้ได้
2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบและมีเป้าหมายเดียวกัน ผ่านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความรับผิดชอบร่วมและนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา				

ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ค่าความ เที่ยง (α)	สรุปผล
ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .581 – .768 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .863				
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา	.581	.859	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนางานของโรงเรียน	.768	.822	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	.689	.833	ใช้ได้
9	ผู้บริหารนำกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานและสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	.766	.813	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายในและนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังทีมให้เข้มแข็งและยั่งยืน	.659	.842	ใช้ได้
3. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการบริหารและการเรียนรู้ ควบคู่กับการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ร่วมสร้างคุณค่าใหม่ในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด สนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล และเสริมแรงจูงใจภายใน จุดประกายให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง				
ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .651 – .878 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .915				
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการพัฒนาโรงเรียน	.878	.876	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรคิดค้นนวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้	.651	.921	ใช้ได้
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่และสนับสนุนความแตกต่างรายบุคคล	.769	.899	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการวิเคราะห์		
		ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ค่าความ เที่ยง (α)	สรุปผล
14	ผู้บริหารสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนาแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ	.787	.895	ใช้ได้
15	ผู้บริหารชื่นชมและเสริมแรงเชิงบวกแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่หรือสร้างคุณค่าให้แก่โรงเรียน	.842	.886	ใช้ได้
4. การพัฒนาวิชาชีพ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .631 – .886 ค่าความเที่ยงรายด้านเท่ากับ .916				
16	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	.631	.925	ใช้ได้
17	ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	.841	.886	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ (PLC) เพื่อยกระดับผลลัพธ์ผู้เรียน	.886	.878	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	.837	.892	ใช้ได้
20	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	.794	.897	ใช้ได้
ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง .581 – .886 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .959				

จากตารางที่พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง .581 – .886 ซึ่งมีค่ามากกว่า .20 หมดทุกข้อ และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .959 ซึ่งแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .630 – .774 และค่าความเที่ยงรายด้าน .860
2. ด้านการทำงานเป็นทีม ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .581 – .768 และค่าความเที่ยงรายด้าน .863
3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .651 – .878 และค่าความเที่ยงรายด้าน .915
4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .631 – .886 และค่าความเที่ยงรายด้าน .916





ผลการทดสอบค่าความเที่ยงของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ

Scale: ALL VARIABLES

สภาพปัจจุบัน

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	20

สภาพที่พึงประสงค์

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	20

**ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัจจุบัน**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพปัจจุบัน 1	15.97	7.964	.682	.870
สภาพปัจจุบัน 2	16.23	7.357	.778	.848
สภาพปัจจุบัน 3	16.30	7.252	.722	.863
สภาพปัจจุบัน 4	16.30	7.114	.860	.828
สภาพปัจจุบัน 5	15.73	8.616	.587	.889

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพปัจจุบัน 6	15.80	11.614	.818	.884
สภาพปัจจุบัน 7	15.97	12.309	.707	.907
สภาพปัจจุบัน 8	16.00	11.034	.847	.878
สภาพปัจจุบัน 9	15.97	10.723	.783	.895
สภาพปัจจุบัน 10	15.87	12.809	.764	.899

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัจจุบัน (ต่อ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพปัจจุบัน 11	15.43	18.323	.671	.927
สภาพปัจจุบัน 12	15.77	15.013	.866	.889
สภาพปัจจุบัน 13	15.60	15.697	.794	.904
สภาพปัจจุบัน 14	15.60	15.559	.812	.900
สภาพปัจจุบัน 15	15.73	14.340	.856	.892

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพปัจจุบัน 16	16.50	13.224	.836	.937
สภาพปัจจุบัน 17	16.37	15.137	.803	.942
สภาพปัจจุบัน 18	16.57	12.668	.923	.919
สภาพปัจจุบัน 19	16.37	14.378	.844	.934
สภาพปัจจุบัน 20	16.33	13.885	.873	.928

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพที่พึงประสงค์ 1	18.33	4.851	.630	.843
สภาพที่พึงประสงค์ 2	18.40	4.386	.678	.834
สภาพที่พึงประสงค์ 3	18.33	4.506	.774	.805
สภาพที่พึงประสงค์ 4	18.40	4.731	.674	.832
สภาพที่พึงประสงค์ 5	18.13	5.361	.678	.838

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพที่พึงประสงค์ 6	18.47	3.844	.581	.859
สภาพที่พึงประสงค์ 7	18.37	3.826	.768	.822
สภาพที่พึงประสงค์ 8	18.40	3.697	.689	.833
สภาพที่พึงประสงค์ 9	18.47	3.154	.766	.813
สภาพที่พึงประสงค์ 10	18.57	3.495	.659	.842

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ (ต่อ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพที่พึงประสงค์ 11	18.37	4.102	.878	.876
สภาพที่พึงประสงค์ 12	18.37	4.999	.651	.921
สภาพที่พึงประสงค์ 13	18.30	4.562	.769	.899
สภาพที่พึงประสงค์ 14	18.27	4.547	.787	.895
สภาพที่พึงประสงค์ 15	18.30	4.631	.842	.886

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สภาพที่พึงประสงค์ 16	18.33	4.989	.631	.925
สภาพที่พึงประสงค์ 17	18.50	4.052	.841	.886
สภาพที่พึงประสงค์ 18	18.50	3.776	.886	.878
สภาพที่พึงประสงค์ 19	18.37	4.792	.837	.892
สภาพที่พึงประสงค์ 20	18.30	4.700	.794	.897

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำแนกตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้าน

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
D1_mean	302	3.7900	.36799
D2_mean	302	3.9800	.48094
D3_mean	302	3.8500	.49238
D4_mean	302	3.9200	.60167
D_total	302	3.8850	.30015
I1_mean	302	4.9100	.24868
I2_mean	302	4.8000	.21201
I3_mean	302	4.8580	.28795
I4_mean	302	4.8260	.24751
I_total	302	4.8485	.18230
Valid N (listwise)	302		

DESCRIPTIVES VARIABLES=D1_1 D1_2 D1_3 D1_4 D1_5 I1_1 I1_2 I1_3
I1_4 I1_5
/STATISTICS=MEAN /STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
วิสัยทัศน์ ข้อ1 สภาพปัจจุบัน	302	3.70	.711
วิสัยทัศน์ ข้อ2 สภาพปัจจุบัน	302	3.82	.798
วิสัยทัศน์ ข้อ3 สภาพปัจจุบัน	302	3.90	.774
วิสัยทัศน์ ข้อ4 สภาพปัจจุบัน	302	3.75	.718
วิสัยทัศน์ ข้อ5 สภาพปัจจุบัน	302	3.78	.698
วิสัยทัศน์ ข้อ1 สภาพพึงประสงค์	302	4.90	.301
วิสัยทัศน์ ข้อ2 สภาพพึงประสงค์	302	4.92	.272
วิสัยทัศน์ ข้อ3 สภาพพึงประสงค์	302	4.93	.256
วิสัยทัศน์ ข้อ4 สภาพพึงประสงค์	302	4.89	.313
วิสัยทัศน์ ข้อ5 สภาพพึงประสงค์	302	4.91	.287
Valid N (listwise)	302		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=D2_1 D2_2 D2_3 D2_4 D2_5 I2_1 I2_2 I2_3
I2_4 I2_5
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ทำงานเต็ม ข้อ1 สภาพปัจจุบัน	302	3.95	.785
ทำงานเต็ม ข้อ2 สภาพปัจจุบัน	302	4.02	.801
ทำงานเต็ม ข้อ3 สภาพปัจจุบัน	302	3.97	.738
ทำงานเต็ม ข้อ4 สภาพปัจจุบัน	302	4.01	.738
ทำงานเต็ม ข้อ5 สภาพปัจจุบัน	302	3.95	.714
ทำงานเต็ม ข้อ1 ฟังประสงค์	302	4.82	.393
ทำงานเต็ม ข้อ2 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.79	.416
ทำงานเต็ม ข้อ3 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.80	.401
ทำงานเต็ม ข้อ4 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.73	.445
ทำงานเต็ม ข้อ5 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.86	.357
Valid N (listwise)	302		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=D3_1 D3_2 D3_3 D3_4 D3_5 I3_1 I3_2 I3_3
I3_4 I3_5
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
สร้างสรรค ข้อ1 สภาพปัจจุบัน	302	3.80	.776
สร้างสรรค ข้อ2 สภาพปัจจุบัน	302	3.88	.805
สร้างสรรค ข้อ3 สภาพปัจจุบัน	302	3.84	.798
สร้างสรรค ข้อ4 สภาพปัจจุบัน	302	3.90	.769
สร้างสรรค ข้อ5 สภาพปัจจุบัน	302	3.83	.723
สร้างสรรค ข้อ1 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.87	.337
สร้างสรรค ข้อ2 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.87	.337
สร้างสรรค ข้อ3 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.88	.345
สร้างสรรค ข้อ4 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.84	.376
สร้างสรรค ข้อ5 สภาพที่ฟังประสงค์	302	4.83	.376
Valid N (listwise)	302		

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=D4_1 D4_2 D4_3 D4_4 D4_5 I4_1 I4_2 I4_3
I4_4 I4_5
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
วิชาชีพ ข้อ1 สภาพปัจจุบัน	302	3.90	.769
วิชาชีพ ข้อ2 สภาพปัจจุบัน	302	3.95	.802
วิชาชีพ ข้อ3 สภาพปัจจุบัน	302	3.91	.746
วิชาชีพ ข้อ4 สภาพปัจจุบัน	302	3.94	.760
วิชาชีพ ข้อ5 สภาพปัจจุบัน	302	3.90	.778
วิชาชีพ ข้อ1 สภาพที่พึงประสงค์	302	4.73	.445
วิชาชีพ ข้อ2 สภาพที่พึงประสงค์	302	4.82	.385
วิชาชีพ ข้อ3 สภาพที่พึงประสงค์	302	4.81	.393
วิชาชีพ ข้อ4 สภาพที่พึงประสงค์	302	4.89	.313
วิชาชีพ ข้อ5 สภาพที่พึงประสงค์	302	4.88	.326
Valid N (listwise)	302		



ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร

	A	B	C	D	E	F	G
1	ด้านที่	ด้านภาวะผู้นำ	Xสภาพปัจจุบัน (D)	Xสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่า PNI	PNI	อันดับ
2	1	วิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	3.79	4.91	0.295515	0.29	1
3	2	การทำงานเป็นทีม	3.98	4.80	0.20603	0.20	4
4	3	ความคิดสร้างสรรค์	3.85	4.85	0.25974	0.25	2
5	4	การพัฒนาวิชาชีพ	3.92	4.82	0.229592	0.22	3
6		รวม	3.88	4.84	0.247423	0.24	

	A	B	C	D	E	F	G
1	ข้อที่	ด้านที่ 1 การมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ	Xสภาพปัจจุบัน (D)	Xสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่า PNI	PNI	อันดับ
2	1	กำหนดวิสัยทัศน์	3.7	4.9	0.324324	0.32	1
3	2	คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง	3.82	4.92	0.287958	0.28	4
4	3	แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	3.9	4.93	0.264103	0.26	5
5	4	ขับเคลื่อนบุคลากรตามวิสัยทัศน์	3.75	4.89	0.304	0.30	2
6	5	มุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร	3.78	4.91	0.298942	0.29	3
7		รวม	3.79	4.91	0.295515	0.29	

	A	B	C	D	E	F	G
1	ข้อที่	ด้านที่ 2 การทำงานเป็นทีม	Xสภาพปัจจุบัน (D)	Xสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่า PNI	PNI	อันดับ
2	1	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกัน	3.95	4.82	0.220253	0.22	2
3	2	ให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ	4.02	4.79	0.191542	0.19	4
4	3	สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ	3.97	4.80	0.209068	0.20	3
5	4	ประเมินแบบมีส่วนร่วมใช้ในการพัฒนา	4.01	4.73	0.179551	0.17	5
6	5	ประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่าย	3.95	4.86	0.23038	0.23	1
7		รวม	3.98	4.80	0.20603	0.20	

	A	B	C	D	E	F	G
1	ข้อที่	ด้านที่ 3 ความคิดสร้างสรรค์	Xสภาพปัจจุบัน (D)	Xสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่า PNI	PNI	อันดับ
2	1	การคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่	3.8	4.87	0.281579	0.28	1
3	2	สร้างแรงบันดาลใจให้ครูคิดค้นนวัตกรรม	3.88	4.87	0.255155	0.25	4
4	3	ให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสใหม่	3.84	4.88	0.270833	0.27	2
5	4	สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมใหม่	3.9	4.84	0.241026	0.24	5
6	5	เสริมแรงแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่	3.83	4.83	0.261097	0.26	3
7		รวม	3.85	4.85	0.25974	0.25	

	A	B	C	D	E	F	G
1	ข้อที่	ด้านที่ 3 ความคิดสร้างสรรค์	Xสภาพปัจจุบัน (D)	Xสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่า PNI	PNI	อันดับ
2	1	การคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่	3.8	4.87	0.281579	0.28	1
3	2	สร้างแรงบันดาลใจให้ครูคิดค้นนวัตกรรม	3.88	4.87	0.255155	0.25	4
4	3	ให้ครูมีอิสระทางความคิด เปิดโอกาสใหม่	3.84	4.88	0.270833	0.27	2
5	4	สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมใหม่	3.9	4.84	0.241026	0.24	5
6	5	เสริมแรงแก่บุคลากรที่นำเสนอวิธีการใหม่	3.83	4.83	0.261097	0.26	3
7		รวม	3.85	4.85	0.25974	0.25	



แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ประกอบการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาเลย เขต 1

ผู้วิจัย

นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

อาจารย์ที่ปรึกษา

รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. รูปแบบของการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) แบ่งเป็น
 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร
 สถานศึกษา

3. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาสัมภาษณ์ไม่เกิน 45 นาที โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจด
 บันทึก พร้อมทั้งบันทึกเสียงไปพร้อมกันไปด้วย

4. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้นซึ่งไม่มีผลกระทบต่อองค์กร
 หรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใดจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือใน
 การสัมภาษณ์และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1.ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
3. ตำแหน่ง
4. หน่วยงาน
5. ประสบการณ์ทำงาน.....
6. ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์
สถานที่
7. วันสัมภาษณ์ วันที่เดือนพ.ศ.เวลาถึงน.

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์มุ่งความสำเร็จ

ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาอย่างไร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนบุคลากรให้สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการทำงานเป็นทีม

ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาอย่างไร ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็งและเกิดผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาสูงสุด

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการพัฒนาอย่างไร เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามี
ภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุน
ให้ครูและบุคลากรพัฒนานวัตกรรมในการจัดการศึกษา

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาอย่างไร ในการ
ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร เช่น การนิเทศภายใน การแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

.....

5. คำถามสรุป

จากประสบการณ์และความคิดเห็นของท่าน เห็นว่าควรมีแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้
อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

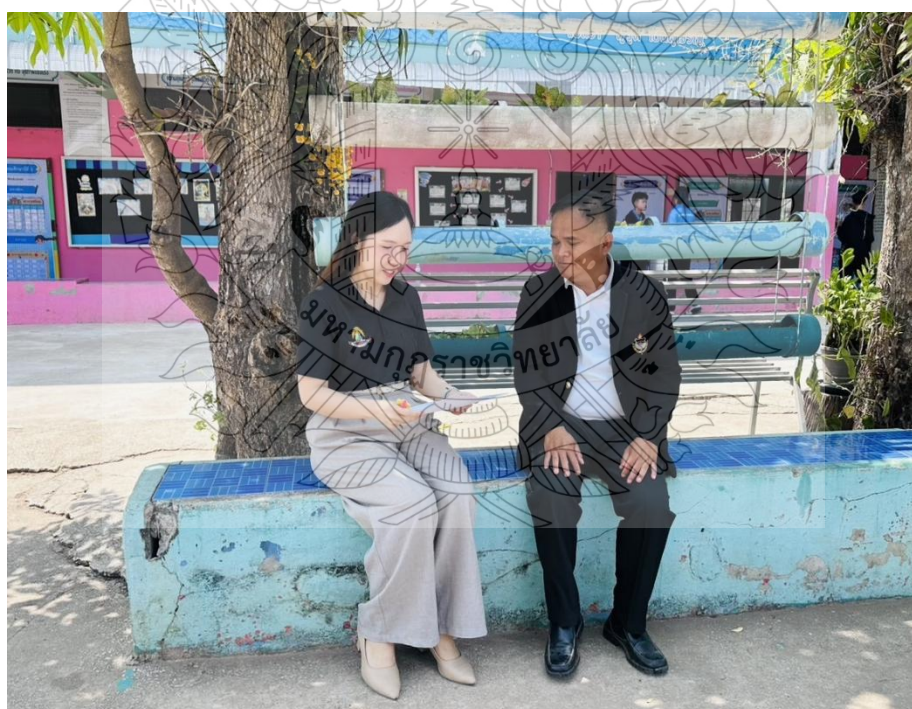
(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์
และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้



ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



สัมภาษณ์ นายธนพล นาเลาะห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1



สัมภาษณ์ ดร.วารุณี ธีนา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



สัมภาษณ์ ดร.กิตติศักดิ์ เสนานุช ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเลย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



สัมภาษณ์ ดร.พรบุญญา อัญชลี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำคิ้ว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



สัมภาษณ์ นายนิรุจน์ พักกระโทก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำภู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์

ชื่อ	นางสาวอรจิรา ศักดาพิทักษ์
วัน เดือน ปี เกิด	19 สิงหาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 : สำเร็จการศึกษาแผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร พ.ศ. 2564 : สำเร็จการศึกษาหลักสูตรคณะครุศาสตร์บัณฑิต สาขาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พ.ศ. 2569 : สำเร็จการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
ที่อยู่ปัจจุบัน	385/38 หมู่ 6 บ้านพานาจันทร์ ตำบลเชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-

