



การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

The Study of the Leadership of School Administrators in the VUCA
World under the Secondary Educational Service Area Office Surin

ยุวดี สุวรรณ¹ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ²

Yuwadee Suwan¹ Suwat Julsuwan²

Received: 9 December 2024, Revised: 21 April 2025, Accepted: 26 April 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 341 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ตั้งแต่ 0.738-0.901 และ 0.651-0.817 ตามลำดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ที่ 0.993 และ 0.986 ตามลำดับ ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแบบครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ด้านความกระตือรือร้นชัดเจน และด้านความคล่องตัว ว่องไว ตามลำดับ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน, โลกยุคพลิกผัน

¹ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, อีเมล: y.suwan09@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, อีเมล: suwat.j@msu.ac.th



ABSTRACT

This research aimed to study the current situation, desirable condition, and needs to enhance the leadership of school administrators in the VUCA world under the secondary educational service area office in Surin. The sample group for data collection consisted of 341 school administrators and teachers from schools within the secondary educational service area office in Surin, by a stratified random sampling technique. The data collection tool was a questionnaire in rating scale format, with power of discrimination ranging from 0.738 to 0.901 for the current situation questionnaire and 0.651 to 0.817 for the desirable condition questionnaire. The reliability of the questionnaire was 0.993 and 0.986 for the current and desirable situation questionnaires, respectively. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient and Priority Needs of Index (PNI).

The study's findings revealed that the current situations of leadership of school administrators in the VUCA world were rated in middle level and the desirable situations rated in strongly agree and the needs of development leadership could be ordered from the highest mean to the lowest as follows: vision, understanding, clarify, and agility, respectively.

Keywords: Leadership, School Administrators in the VUCA World, VUCA World

¹ Master's degree student, Major Educational Administration and Development,
Mahasarakham University, e-mail: y.suwan09@gmail.com

² Assoc. Prof Dr., Faculty of Education Mahasarakham University, e-Email: suwat.j@msu.ac.th



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลกเป็นปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) และความต้องการกำลังคนในศตวรรษที่ 21 ส่วนปัจจัยภายในประเทศเกิดจากนโยบายการปรับเปลี่ยนประเทศไทย 4.0 ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การจัดการศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบัน สถานศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลักและทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศเทคโนโลยี ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำมืออาชีพในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย สามารถพัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ภายใต้การขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศศิธรดา พงษ์ไทย, 2559)

ผู้นำ คือ บุคคลที่สำคัญในหน่วยงานในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bennis and Nanus, 1986) ดังนั้นผู้นำจึงควรมีแนวทางในการบริหารงานหรือการใช้อำนาจที่ได้รับตามกฎหมาย ในการชักนำบุคคลในองค์กรให้ร่วมดำเนินงานตามแผนงาน และแนวทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความผันผวนในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือโลกยุคพลิกผัน (VUCA World) ซึ่งเป็นคำที่ได้ยินกันบ่อยมากขึ้นนับตั้งแต่ปี 2020 เป็นต้นมา อาจเป็นเพราะในปีที่ผ่านมา ๆ มา โลกของเราได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง โลกยุคพลิกผันคือ ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกทำให้ทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสใหญ่ของโลก 3 กระแส ได้แก่ 1) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) 2) กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology) และ 3) กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) (นรรีชต์ ฝิ่นเชียร, 2562)



การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้ เรียกว่า “VUCA World” คำว่า “VUCA” ถูกใช้ครั้งแรกใน U.S. Army War College ซึ่งนักศึกษาทหารได้ใช้ คำย่อนี้เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือเกินกว่าจะอธิบายได้ (Bennett & Lemoine, 2014; U.S. Army Heritage & Education Center, 2022) คำว่า “VUCA” นี้ ได้ใช้อธิบายสถานการณ์หลังจากเหตุการณ์สงครามเย็นในปี 2534 ที่เต็มไปด้วยความรุนแรงอย่างต่อเนื่องในช่วงสงครามอัฟกานิสถานและอิรัก ซึ่งในเวลาต่อมาคำว่า VUCA ก็เริ่มแพร่หลายมากขึ้นในวงการอื่น ๆ ด้วย เพื่อนำมาอธิบายสถานการณ์ที่ยากจะอธิบายคาดเดาไม่ได้และไม่แน่นอน โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ คือ V : Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ไม่ทันตั้งตัว U : Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย C : Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ A : Ambiguity มีความคลุมเครือ เพิ่มขึ้นด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ (Bennis and Nanus, 1986)

คำนิยามสภาวะความผันผวนของโลกในยุค VUCA World ได้รับความนิยในช่วงทศวรรษ 2000 ที่ผ่านมานี้ ซึ่งเป็นช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน แต่สถานการณ์ดังกล่าวอาจจะไม่ชัดเจนนักกับในยุคปัจจุบัน หลังการระบาดของโควิด-19 ไปทั่วโลก ส่งผลให้เกิดแนวคิดในการอธิบายโลกยุคใหม่ด้วยคำว่า BANI หรือ BANI World (Cascio, 2020; Evseeva et al., 2022) และ AI World (Smith, 2006; สุรศักดิ์ แซ่ลิ้ม, 2566)

เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนอยู่ตลอดเวลาหรือที่เรียกกันว่า “โลกยุคพลิกผัน” ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ระบบการจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยมีการขับเคลื่อนสถานศึกษาและบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถ ที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไว

จากรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า การดำเนินงานด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน และด้านการบริหารจัดการไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากประสพปัญหาของผลกระทบจากภาวะการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หลายคนได้รับผลกระทบจากการติดเชื้อไวรัสดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมจัดการเรียนการสอนได้ตามปกติ ครูผู้สอนต้องปรับการสอนให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถบริหารองค์กรให้ขับเคลื่อนตามนโยบายได้ เพราะสถานการณ์มีความผันผวนตลอดเวลา ยากต่อการคาดเดา มีความซับซ้อนและคลุมเครือ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนลดต่ำลง กิจกรรมการแข่งขัน กิจกรรมการอบรมพัฒนาตนเองต่าง ๆ ไม่สามารถจัดได้ตามปกติ ครูและผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2566)

ผลกระทบจากสถานการณ์ข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำในโลกยุคพลิกผันอย่างเร่งด่วน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ

คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	นักวิชาการ											
	ศศิมา สุขสว่าง (2560)	พัชรารัตน์ ดวงชื่น (2561)	ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	เจริญ ภูวจิตร (2565)	Lawrence (2013)	Johansen & Euchner (2013)	Bennett & Lemoine (2014)	Mishra & Joshi (2016)	Kukreja (2019)	Mwenje & Manyanga (2023)	ความถี่	ร้อยละ
1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและ ทันต่อสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9	75.00



คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	นักวิชาการ											
	ศศิมา สุขสว่าง (2560)	พัชรภารณ์ ดวงชื่น (2561)	ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	เจริญ ภูริจิตร (2565)	Lawrence (2013)	Johansen & Euchner (2013)	Bennett & Lemoine (2014)	Mishra & Joshi (2016)	Kukreja (2019)	Mwenje & Manyanga (2023)	ความถี่	ร้อยละ
2. มีความสามารถในการทำความเข้าใจ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			7	58.33
3. มีความชัดเจนกระชับ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			7	58.33
4. มีความคล่องตัว ความว่องไวสามารถแก้ไข สถานการณ์ที่วิกฤตได้ทัน ถ่วงที	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	83.33
5. มีความยืดหยุ่นและรู้จัก ปรับตัว				✓						✓	2	16.67
6. มีความสามารถ ในการสื่อสาร										✓	1	8.33
7. มีความทันสมัย รู้เท่าทัน เทคโนโลยี				✓							1	8.33
8. เป็นนักคิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓							1	8.33
9. มีความเข้าใจต่อ วัฒนธรรมองค์กรและมี ปฏิสัมพันธ์กับคนได้อย่าง หลากหลาย					✓		✓				2	16.67
10. มีความสามารถ ในการทำงานเป็นทีม				✓							1	8.33
11. มี Mindset หรือ ทัศนคติในการทำงานที่ดี				✓							1	8.33
12. มีความเชื่อมั่นในตนเอง				✓							1	8.33



คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโลกยุคพลิกผัน	นักวิชาการ											
	ศศิมา สุขสว่าง (2560)	พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2561)	ณัฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565)	เจริญ ภูวจิตร (2565)	Lawrence, K. (2013)	Johansen,B. and Euchner,J. (2013)	Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014)	Mishra, V. and Joshi, G. (2016)	Kukreja, J. (2019)	Mwenje, J. and Manyanga, F. (2023)	ความถี่	ร้อยละ
13. มีความสามารถในการ จัดลำดับความสำคัญของ วิกฤติต่าง ๆ ได้ดี				✓							1	8.33
14. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ								✓			1	8.33
15. สร้างและพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือ									✓		1	8.33
16. เปิดกว้างต่อพฤติกรรม หรือความคิดเห็นใหม่ ๆ									✓	✓	2	16.67
17. มีความกระตือรือร้น									✓		1	8.33
รวม	4	4	4	9	5	4	5	5	4	5	49	

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง / กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากโรงเรียน 85 แห่ง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย ได้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสวรินทร์ ประจำปีการศึกษา 2566 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
เล็ก	56	109	774	883	13	91	104
กลาง	18	48	675	723	6	80	86
ใหญ่	7	33	637	670	4	75	79
ใหญ่พิเศษ	4	20	589	609	2	70	72
รวม	85	210	2,675	2,885	25	316	341

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโลกยุคพลิกผัน

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

1.2.1 นำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผันมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

1.2.2 ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

1.2.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.2.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

2.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโลกยุคพลิกผัน



2.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้ครอบคลุมคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทุกด้าน

2.2.5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) พบว่า ได้ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00

2.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ตั้งแต่ 0.738-0.901 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) ตั้งแต่ 0.651 ถึง 0.817

2.2.8 นำแบบสอบถามวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.993 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.986

2.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 บันทึกข้อความเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้ว เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

3.3 ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 ฉบับ โดยใช้ Google Forms และประสานด้วยตนเอง ให้ได้รับข้อมูลกลับมา 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับ



4.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ โดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

4.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ และวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.4 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) โดยใช้สูตร (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ	PNI	แทน	ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
	I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน โลกยุคพลิกผัน
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน โลกยุคพลิกผัน

4.5 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม และเป็นรายด้าน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความคล่องตัว ว่องไว อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ และด้านความกระฉับกระเฉง อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความกระฉับกระเฉงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความคล่องตัว ว่องไว ด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ด้านความกระฉับกระเฉง และด้านความคล่องตัว ว่องไว ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังในตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษาในโลก ยุคพลิกผัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น		
1. ด้านความ คล่องตัว ว่องไว	3.55	0.78	มาก	4.54	0.61	มากที่สุด	0.278	4
2. ด้านการมี วิสัยทัศน์	3.50	0.85	ปานกลาง	4.56	0.59	มากที่สุด	0.305	1
3. ด้าน ความสามารถใน การทำความเข้าใจ	3.48	0.84	ปานกลาง	4.52	0.64	มากที่สุด	0.299	2
4. ด้านความ กระฉับกระเฉง	3.49	0.80	ปานกลาง	4.48	0.63	มาก	0.284	3
โดยรวม	3.50	0.82	ปานกลาง	4.53	0.62	มากที่สุด	0.291	

ตารางที่ 4 คุณลักษณะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สำหรับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน โลกยุคพลิกผัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพปัจจุบัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพที่พึงประสงค์	ลำดับความต้องการจำเป็น ของคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน
1. ด้านความ คล่องตัว ว่องไว	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความยืดหยุ่นในการ ทำงานสูง และผู้บริหาร สถานศึกษายอมรับการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุค พลิกผัน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ	ลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ อำนาจการตัดสินใจแก่ บุคลากรในองค์กร และเคารพ ในการตัดสินใจของบุคลากรใน



ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน โลกยุคพลิกผัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพปัจจุบัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพที่พึงประสงค์	ลำดับความต้องการจำเป็น ของคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน
	เกิดขึ้นในโลกยุคพลิกผัน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ อำนาจการตัดสินใจแก่ บุคลากรในองค์กรและ เคารพในการตัดสินใจ ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงาน เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว	ผู้บริหารสถานศึกษามี ความยืดหยุ่นในการ ทำงานสูง	องค์กร เพื่อให้การทำงาน เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคน ที่เปิดใจกว้างสามารถแนะนำ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ ตลอดเวลา 3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารทีมงานและ องค์กรให้มีความว่องไวปราด เปรียว พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว ตามลำดับ ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับ สุดท้าย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีความยืดหยุ่นใน การทำงานสูง
2. ด้านการมี วิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างโอกาส ในการพัฒนาได้ทุก สถานการณ์ที่มี การเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างแรง บันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ไปสู่เป้าหมายแห่ง	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีความสามารถ ในการแสดงออกถึง การมองภาพในอนาคต ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งสู่เป้าหมายในยุคโลก พลิกผัน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกมีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่	ลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ นำข้อมูลย้อนกลับจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมา ทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำ แผนพัฒนาครั้งต่อไป 2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมี ส่วนร่วมในการขับเคลื่อน องค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่ง ความสำเร็จตามสถานการณ์ที่



ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน โลกยุคพลิกผัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพปัจจุบัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพที่พึงประสงค์	ลำดับความต้องการจำเป็น ของคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน
	ความสำเร็จตาม สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง และ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการนำข้อมูลย้อนกลับ จากการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมาทบทวน ปรับปรุงหรือจัดทำ แผนพัฒนาครั้งต่อไป	เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร สถานศึกษามีความกล้าที่ จะเรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้ เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และผู้บริหาร สถานศึกษาสร้างกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของ งาน และพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงในโลกยุค พลิกผันอยู่เสมอ	เปลี่ยนแปลง 3. ผู้บริหารสถานศึกษามอง การณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะ ปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ เสมอ ลำดับความต้องจำเป็นลำดับ สุดท้าย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีความกล้าที่จะ เรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการ ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ด้าน ความสามารถใน การทำงาน เข้าใจ	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความเข้าใจในข้อตกลง ร่วมกันขององค์กร เพื่อ การบริหารจัดการงานที่ เป็นระบบภายใต้ ข้อตกลงร่วมกันนั้น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจความคิดและ ความรู้สึกของคนใน องค์กร	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความเข้าใจจุดอ่อน-จุด แข็งขององค์กร และ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ ความเข้าใจในการพัฒนา และใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาอุปสรรค ภายในองค์กรใน สถานการณ์โลกยุคพลิก ผันด้วยความโปร่งใส ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจ ความคิดและความรู้สึก ของคนในองค์กร	ลำดับความต้องจำเป็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง ข้อมูลและความคิดเห็นที่ หลากหลายของคนในองค์กร 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจ ความคิดและความรู้สึกของคน ในองค์กร 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ เข้าใจจุดอ่อน-จุดแข็งของ องค์กร ลำดับความต้องจำเป็นลำดับ สุดท้าย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีความเข้าใจใน ข้อตกลงร่วมกันขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการงานที่



ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน โลกยุคพลิกผัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพปัจจุบัน	คุณลักษณะผู้นำ สภาพที่พึงประสงค์	ลำดับความต้องการจำเป็น ของคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุค พลิกผัน
			เป็นระบบภายใต้ข้อตกลง ร่วมกันนั้น
4. ด้านความ กระจ่างชัดเจน	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างความ ชัดเจนในการบริหาร จัดการงานภายใน องค์กร นำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้ แม้อยู่ ในสถานการณ์โลกยุค ผันผวน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความชัดเจนจัดระบบให้ เรียบง่าย ลดความ ซับซ้อนของระบบ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน ขึ้น	ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความชัดเจนในนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว และข้อ 8 ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถสร้าง ความชัดเจนในการบริหาร จัดการงานภายในองค์กร นำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายได้ แม้อยู่ใน สถานการณ์โลกยุคผัน ผวนค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความกระจ่างชัดเจน มี กระบวนการคิดรอบคอบ สามารถจัดการปัญหาได้ อย่างรวดเร็วทันต่อ สถานการณ์ และผู้บริหาร สถานศึกษามีความชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของ ระบบเพื่อให้เห็นภาพที่ ชัดเจนขึ้น	ลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ ขององค์กรเพื่อการตัดสินใจที่ รวดเร็ว 2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเชื่อมโยงและจัดระบบ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความ ซับซ้อนให้เป็นระเบียบและมี ความชัดเจน 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ชัดเจน จัดระบบให้เรียบง่าย ลดความซับซ้อนของระบบ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลำดับความต้องการจำเป็นลำดับ สุดท้าย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีความชัดเจนต่อ การตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ ที่มีความผันผวนสูง



อภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ ($\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.84) อยู่ในระดับปานกลาง โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในปัจจุบันขาดความเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารจัดการงานได้ถูกต้องและตรงประเด็น จึงบริหารจัดการงานภายในองค์กรได้ไม่ตรงตามความต้องการของบุคลากร เพราะขาดการใส่ใจ รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียนและผู้ปกครอง จึงส่งผลให้ไม่เข้าใจความคิดและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร สอดคล้องกับพัชรภรณ์ ดวงชื่น (2561) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำองค์กรในยุค VUCA ความมีและยังขาดในยุคปัจจุบัน ไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้เปิดใจยอมรับความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร และสัมพันธ์กับ พสุ เดชะรินทร์ (2560) ที่ได้ทำวิจัยศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กรในอนาคต พบว่าคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารยุค VUCA ได้แก่ ความทันสมัย เปิดใจ และทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

2. ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.59) โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่เป้าหมายในโลกยุคพลิกผัน ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของความเป็นจริง เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในปัจจุบันยังขาดวิสัยทัศน์ในการทำงานในโลกอนาคต ผู้บริหารยังมองไม่เห็นภาพความสำเร็จในอนาคตว่าจะมีแนวทางทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นนี้ ผู้บริหารยังไม่กล้าปรับเปลี่ยน หรือเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และที่สำคัญ คือผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ เจริญ ภูวจิตร (2565) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติหรือสมรรถนะในตนเองของผู้นำเพื่อเตรียมตัวต่อการรับมือกับสถานการณ์ของความผันผวน โดยผู้นำทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะที่มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันบุคลากรในองค์กรได้ นอกจากนี้ Bennett และ



Lemoine (2014) ยังกล่าวถึงผู้นำในโลกยุคพลิกผันไว้ว่า ต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความสามารถที่สามารถรับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องแคล่วว่องไวได้

3. ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยหัวข้อที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูง (ค่า PNI มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป) ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวนปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล ใจกว้าง กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศบนพื้นฐานของความเป็นจริง 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันอยู่เสมอ และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่เป้าหมายในยุคโลกพลิกผัน ตามลำดับ

เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารในปัจจุบันยังขาดคุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ทันท่วงทีสถานการณ์อยู่เสมอ ไม่นำข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาทบทวนปรับปรุงหรือจัดทำแผนพัฒนาครั้งต่อไป ขาดการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ไม่กล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และไม่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ สอดคล้องกับ ณฐภัทร อินทรปรีดา และคณะ (2565) พชรภรณ์ ดวงชื่น (2561) Lawrence (2013) และ Johansen & Euchner (2013) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการรับมือกับ VUCA world สำหรับผู้นำองค์กรไว้ว่า ผู้นำต้องเตรียมตัวรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยใช้หลักการ 4 ด้านหลัก ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ 2) การทำความเข้าใจ ผู้นำต้องทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร 3) ความชัดเจนกระฉ่าง การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์เป็นแนวทางที่สำคัญ เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย และ 4) ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยสภาพปัจจุบันพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์นั้น ด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.48$, $S.D. = 0.84$) อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับลำดับความต้องการ



จำเป็น ที่พบว่าด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ดังนั้นทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์เข้ารับการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านความสามารถในการทำความเข้าใจ โดยเฉพาะในหัวข้อความเข้าใจความคิดและความรู้สึกของคนในองค์กร การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่หลากหลายของคนในองค์กร และความเข้าใจ เอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอย่างมีสติและมั่นคง และควรมีการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยสภาพที่พึงประสงค์พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์นั้น ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.59) อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับลำดับความต้องการจำเป็นที่พบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นลำดับต้น ๆ โดยควรจัดการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารในสังกัดของท่านทุกคน ให้ได้รับการพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์โดยเฉพาะ หรือให้การส่งเสริม สนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลาราชการในการเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานที่จัดการอบรมในด้านนี้โดยตรงอย่างจริงจัง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลและแนวทาง เพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันเพิ่มเติม

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

2.3 ควรศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโลยุคพลิกผันให้มีความสมบูรณ์ และมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

เจริญ ภูวจิตร. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาโลกยุคผันผวน. เข้าถึงได้จาก

<http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220906-1.pdf>

ณัฐภัทร อินทรปรีดา, ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการงานในโลกแห่งความผันผวน. วารสารราชพฤกษ์, 20(2), 16-28.



- นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.
- นรรีชต์ ฝิ่นเชียร. (2562). *การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA*. เข้าถึงได้จาก <https://www.truelookpanya.com/blog/content/76134/-blog-teaartedu-teaart>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2558). *รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา แบบ 70:20:10*. เข้าถึงได้จาก <https://prakal.wordpress.com/2016/05/31>
- พสุ เดชะรินทร์. (2560). *ผู้บริหารในยุค VUCA กรุงเทพฯธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/columnist/117495>
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2561). *ผู้นำองค์กรในโลก VUCA. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน, 24(3), 450-458.*
- ศศิธรดา แสงไทย. (2559). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย, 6(1), 7-11.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2565. สุรินทร์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรศักดิ์ แซ่ลิ้ม. (2566). *"Hello World, I am AI.": AI คืออะไร ครูไทยต้องรู้!*. เข้าถึงได้จาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/668>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons, 57(3), 311-317.*
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. Available from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Evseeva, S., Evseeva, O., & Rawat, P. (2022). Employee Development and Digitalization in BANI World. In *International scientific conference on innovations in digital economy* (pp. 253-264). Cham: Springer International Publishing.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management, 56(1), 10-15.*
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Available from <https://www.execdev.unc.edu>
- Smith, C. (2006). *The History of Artificial Intelligence*. Available from <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/06au/projects/history-ai.pdf>



U.S. Army Heritage and Education Center. (2022). *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?*. Available from <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>