

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats of Trustworthy Leadership Development for Primary School Administrators

สิทธิพงศ์ สมเดช¹, พงษ์ลิขิต เพชรผล² และ อธิรภัทร กุโลภาส³

Sittipong Somdetch¹, Ponglikit Petpon² and Dhrirapat Kulophas³

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Faculty of Education, Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹sittipong.sd@hotmail.com

Received June 29, 2024; Revised July 23, 2024; Accepted September 14, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ มีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูทั้งสิ้น 1,185 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบสุ่มหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยายคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลวิจัยพบว่า 1) จากการศึกษาสภาพภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) พบว่า จุดแข็งมากที่สุดคือ การเรียนรู้รายบุคคลผ่านการเป็นที่ปรึกษาด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ รองลงมาคือ การเรียนรู้รายบุคคลผ่านการเป็นที่เลี้ยงในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ ส่วนจุดอ่อนสูงสุด คือการเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ และในการเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริตรองลงมา และ 2) จากการศึกษาสภาพภายนอก (โอกาส ภาวะคุกคาม) พบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาด้านสมรรถนะการบริหารจัดการผ่านการเป็นโค้ชมากที่สุด และปัจจัยทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาด้านสมรรถนะการ

บริหารจัดการผ่านการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์รองลงมา ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านแฟ้มสะสมงานในด้านความเห็นอกเห็นใจและด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้; ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

Abstract

This article aimed to study the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the development of trustworthy leadership for primary school administrators. A multiphase mixed methods research approach was used. The sample group consisted of schools offering primary education under the Office of the Basic Education Commission, selected through multi-stage random sampling. The informants included directors, deputy directors, and teachers, totaling 1,185 individuals, chosen using a multi-step random selection method. The research instrument was a form assessing the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the development of trustworthy leadership for primary school administrators. Data were analyzed using descriptive statistics to calculate basic metrics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, and need assessment index.

The results revealed two main aspects: 1) the internal environment (strengths and weaknesses) and 2) the external environment (opportunities and threats). In terms of the internal environment, strengths include individual learning through consultancy on competence, and individual learning through mentoring on competence. Weaknesses identified are group learning through residential and off-site learning on competence, and group learning through residential and off-site learning on reliability in words and action with integrity. And 2) Regarding the external environment, technology factors were found to significantly support the development of competence in individual learning through coaching, and individual learning through E-learning. Conversely, technology factors also pose threats to group learning through portfolio on caring and concern, and reliability in words and action with integrity.

Keywords: Leadership Development; Trustworthy leadership; Primary School Administrator

บทนำ

ปัจจุบัน โรงเรียนต้องเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้นจากความต้องการทางการศึกษา รวมถึงสภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้ปรากฏการณ์โลก BANI เช่น ความต้องการหลักสูตรการเรียนที่หลากหลาย การดำเนินหลักสูตรใหม่ ความล้มเหลวทางวิชาการ พฤติกรรมการเรียนและการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปของนักเรียน เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องร่วมมือกันอย่างจริงจังเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน (Makiewicz & Mitchell, 2014) จากรายงานสรุปผลการประเมิน PISA 2018 นักเรียนไทย 66% รายงานว่ารู้สึกกังวลว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรเมื่อทำผิดพลาด ซึ่งค่าเฉลี่ยของประเทศสมาชิก OECD อยู่ที่ 56% (OECD, 2019) แสดงให้เห็นถึงความกังวลต่อการเรียนรู้ในชั้นเรียนของนักเรียนไทย ส่งผลต่อความกล้าที่จะเรียนรู้ผ่านการลองผิดลองถูก การสนับสนุนบรรยากาศที่มีความไว้วางใจภายในโรงเรียนให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้สามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนและประสิทธิภาพการทำงานของครูได้ หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนคือการสร้างและอำนวยความสะดวกให้เกิดสายสัมพันธ์คุณภาพสูงที่ทำให้เกิดความไว้วางใจภายในโรงเรียน เพื่อยกระดับวัฒนธรรมของโรงเรียนในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างยั่งยืน (Wahlstrom & Louis, 2008) Goddard et al. (2009) เห็นตรงกันว่า โรงเรียนคือสถาบันพื้นฐานของสังคมที่ช่วยลดความเสี่ยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในชีวิตประจำวัน ความไว้วางใจจึงเป็นพื้นฐานของโครงสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์ สอดคล้องกับ Luhman (2018) ที่เน้นว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสามารถลดความซับซ้อนของสังคมมนุษย์ทำให้เข้าใจมนุษย์ได้ง่ายขึ้น อีกทั้งความไว้วางใจภายในองค์กรเป็นน้ำمانหล่อเลี้ยงที่จะช่วยขับเคลื่อนผ่านการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติได้อย่างราบรื่น ซึ่งความไว้วางใจต่อผู้นำองค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพภายในองค์กร (Handford, 2011) โดยความไว้วางใจภายในโรงเรียนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและในหลายมิติ อย่างไรก็ตาม มีการศึกษาระบุว่าครูไทยอาจยังไม่ไว้วางใจผู้นำโรงเรียนซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

ความไม่ไว้วางใจในต่อผู้นำโรงเรียนของครูไทยมีสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การขาดความโปร่งใส การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกัน และการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูที่ไม่เพียงพอ โดยการศึกษาของ Kulophas & Hallinger (2019) พบว่า ครูจำนวนมากในประเทศไทยรู้สึกว่าผู้นำของตนสื่อสารไม่ชัดเจนหรือไม่ให้ครูมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกแปลกแยกและไม่ไว้วางใจ การแบ่งแยกและขาดความโปร่งใสจะบ่อนทำลายความสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างครูและผู้นำโรงเรียน ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและการปรับปรุงโรงเรียน นอกจากนี้ ลักษณะลำดับชั้นของระบบการศึกษาของไทยมักทำให้ความรู้สึกไม่ไว้วางใจรุนแรงขึ้น รูปแบบความเป็นผู้นำแบบ

ดั้งเดิมที่เน้นอำนาจและการควบคุมมากกว่าแนวทางการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนมีส่วนทำให้ครูรับรู้ว่าคุณประเมินค่าต่ำเกินไปและไม่เห็นค่า การวิจัยโดย แสงบุญ (2556) ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการจากบนลงล่างที่แพร่หลายในโรงเรียนไทยหลายแห่งไม่สนับสนุนการสื่อสารและการตอบรับอย่างเปิดเผย และทำให้ความไม่ไว้วางใจในหมู่ครูเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ บริบททางวัฒนธรรมในประเทศไทยมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อความไว้วางใจและความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมไทยแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับการเคารพผู้มีอำนาจและลำดับชั้น ซึ่งสามารถกีดกันครูจากการแสดงความไม่ไว้วางใจหรือวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำโรงเรียนอย่างเปิดเผย โดยมีการศึกษาหลายฉบับที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความไว้วางใจภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมผลการดำเนินงานของโรงเรียน

ความไว้วางใจภายในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดย Bryk & Schneider (2002) พบว่า โรงเรียนที่มีความไว้วางใจภายในโรงเรียนสูงมีผลการเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่มีความไว้วางใจต่ำถึง 3 เท่า และพบว่าการพัฒนาในด้านการอ่าน 8 เปอร์เซ็นต์ และคะแนนคณิตศาสตร์ 20 เปอร์เซ็นต์ ในทางตรงกันข้าม Tschanen-Mora & Gareis (2015) ให้ความเห็นว่า หากครูและผู้บริหารโรงเรียนไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ต่างคนก็พยายามลดการเปิดใจและลดความเสี่ยงของตนให้เหลือน้อยที่สุดด้วยการนำพลังไปใช้ในการป้องกันตนเอง ส่งผลให้การเรียนรู้ของนักเรียนลดลง Tschanen-Moran (2004) เสริมว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความไว้วางใจและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตลอดจนหลักฐานของอิทธิพลทางอ้อมของสิ่งนี้ ความไว้วางใจในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนผ่านองค์ประกอบของบรรยากาศในโรงเรียนรวมถึงครูความเป็นมืออาชีพ สื่อวิชาการ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ความไว้วางใจของครูต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจในโรงเรียน

จากเหตุผลและความสำคัญของความไว้วางใจ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อจะได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และสังคมแห่งการศึกษาที่มีความไว้วางใจที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

ความไว้วางใจภายในโรงเรียนนั้นมีความสำคัญในหลายมุมมอง Bryk & Schneider (2003) เสนอว่าความไว้วางใจนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงโรงเรียน รวมทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวก Hoy and et al. (2006) เสริมต่อว่า โรงเรียนที่เอาใจใส่จะพยายามพัฒนาครูและผู้นำที่เปิดกว้างและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ โดยพวกเขาแนะนำว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีความเอาใจใส่และสร้างความไว้วางใจโดย “ส่งเสริมให้คณะครู สนุกกับความคิด สร้างความแปลกใหม่ในห้องเรียน รู้ลึกปลอดภัยที่จะรับความเสี่ยงที่เหมาะสม การทดลอง และความยืดหยุ่น” และพบว่าความไว้วางใจและความเอาใจใส่มีความเชื่อมโยงกัน และสรุปว่า “ความสำคัญของทั้งความไว้วางใจและความเอาใจใส่ในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก และทั้งคู่สร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จ” (Hoy and et al, 2006) ในทางตรงกันข้าม Tschannen–Moran (2004) เห็นว่า การขาดความไว้วางใจมักจะเป็นศูนย์กลางของปัญหาที่ทำให้ผู้นำโรงเรียนประสบปัญหา ในทางกลับกัน ผู้นำที่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะปลูกฝังความไว้วางใจในบุคลากร คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชนให้สามารถมีส่วนร่วมกับการงานวิจัยและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันได้

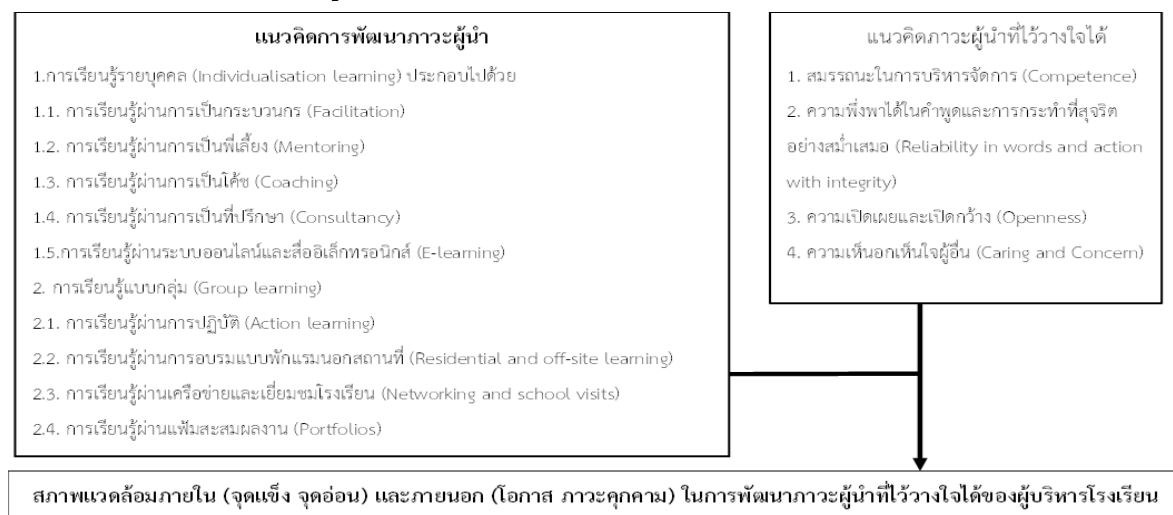
ความไว้วางใจในพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนจึงส่งผลการดำเนินงานของโรงเรียนผ่านบุคลากรของโรงเรียนและส่งผลกระทบต่อการเรียนของนักเรียน โดยอ้างอิงจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำที่ความไว้วางใจได้ของ Mayor and et al (1995), Mishra (1996), Bryk & Schneider (2002), Ellis & Shockley–Zalabak (2003), Hoy & Tschannen–Moran (2003), Lapidot (2007), Green & Howe (2012), , Mishra & Mishra (2013), Tschannen–Moran (2014), และ Blanchard (2021) พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Competence), 2) ความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต (Reliability in words and action with integrity), 3) ความเปิดเผยและเปิดกว้าง (Openness), และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Caring and Concern

ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความสามารถในการนำและมีภาวะผู้นำที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการนำองค์กรและกระบวนการเรียนรู้พื้นฐานเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ (McCauley and et al, 1998) ความเป็นผู้นำของครูใหญ่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่มองเห็นได้ชัดเจน (Marzano and et al, 2005) ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Bush (2008) เป็นหลักโดยนำแนวคิดของ DuBrin (1995), Day (2001),

Stanford Educational Leadership Institute (2005), และ Conger (1992) อ้างอิงใน Allen (2008) มาใช้ประกอบการสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำได้ดังนี้ 1) การเรียนรู้รายบุคคล (Individualisation learning) และ 2) การเรียนรู้แบบกลุ่ม (Group learning) นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำและความไว้วางใจได้ และแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 19,795 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 โรงเรียน และมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู โรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,185 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตร Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5% 2) ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เลือกกลุ่มจังหวัดทั้งหมด 18 กลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่มจังหวัด รวมเป็น 19 กลุ่มจังหวัด เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการ

วิจัยคือ แบบประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย
ใช้สถิติเชิงบรรยายคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่
ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีผลวิจัยดังตารางที่ 1 นี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ	PNI _{modified}	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	การพัฒนาภาวะผู้นำ	PNI _{modified}	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
1. การเรียนรู้รายบุคคล	0.046	จุดแข็ง	2. การเรียนรู้แบบกลุ่ม	0.068	จุดอ่อน
1.1. การเรียนรู้ผ่านการเป็นกระบวนกร	0.037	จุดแข็ง	2.1. การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ	0.053	จุดแข็ง
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.048	จุดอ่อน	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.043	จุดแข็ง
- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.043	จุดแข็ง	- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.063	จุดแข็ง
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.033	จุดแข็ง	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.061	จุดแข็ง
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.032	จุดแข็ง	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.037	จุดแข็ง
1.2. การเรียนรู้ผ่านการเป็นพี่เลี้ยง	0.058	จุดอ่อน	2.2. การเรียนรู้ผ่านการอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่	0.101	จุดอ่อน
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.029	จุดแข็ง	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.110	จุดอ่อน
- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.071	จุดอ่อน	- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.105	จุดอ่อน
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.077	จุดอ่อน	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.093	จุดอ่อน
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.053	จุดอ่อน	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.098	จุดอ่อน
1.3. การเรียนรู้ผ่านการเป็นโค้ช	0.057	จุดอ่อน	2.3. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายและการเยี่ยมชมโรงเรียน	0.063	จุดแข็ง
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.042	จุดแข็ง	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.064	จุดแข็ง
- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.075	จุดอ่อน	- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.051	จุดแข็ง
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.054	จุดอ่อน	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.054	จุดแข็ง
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.051	จุดอ่อน	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.072	จุดแข็ง
1.4. การเรียนรู้ผ่านการเป็นที่ปรึกษา	0.030	จุดแข็ง	2.4. การเรียนรู้ผ่านแฟ้มสะสมผลงาน	0.055	จุดแข็ง
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.010	จุดแข็ง	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.054	จุดแข็ง
- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.032	จุดแข็ง	- ในด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.055	จุดแข็ง
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.040	จุดแข็ง	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.039	จุดแข็ง
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.032	จุดแข็ง	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.081	จุดอ่อน
1.5. การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)	0.056	จุดอ่อน			

การพัฒนาภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	การพัฒนาภาวะผู้นำ	$PNI_{modified}$	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.033	จุดแข็ง			
- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.064	จุดอ่อน			
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.072	จุดอ่อน			
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.055	จุดอ่อน			

จากตารางที่ 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า จุดแข็งคือการเรียนรู้รายบุคคล โดยประเด็นย่อยที่เป็นจุดแข็งสูงสุดคือ การเรียนรู้ผ่านการเป็นที่ปรึกษา ($PNI_{modified} = 0.030$) ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ ($PNI_{modified} = 0.010$) มากที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้ผ่านการเป็นกระบวนกร ($PNI_{modified} = 0.037$) ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($PNI_{modified} = 0.032$) ส่วนจุดอ่อนคือการเรียนรู้แบบกลุ่ม ($PNI_{modified} = 0.068$) โดยประเด็นย่อยที่เป็นจุดอ่อนสูงสุด คือ การเรียนรู้ผ่านการอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่ ($PNI_{modified} = 0.101$) ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ ($PNI_{modified} = 0.110$) และในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต ($PNI_{modified} = 0.105$) รองลงมา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส ภาวะคุกคาม) ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ด้านสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยทางเทคโนโลยี มีผลวิจัยดังตารางที่ 2 นี้

สภาพแวดล้อมภายนอก	$PNI_{modified}$	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อมภายนอก	$PNI_{modified}$	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
1.ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ	0.088	ภาวะคุกคาม	3.ด้านการสังคมและวัฒนธรรม	0.062	โอกาส
1.1. การเรียนรู้รายบุคคล	0.079	ภาวะคุกคาม	3.1. การเรียนรู้รายบุคคล	0.067	โอกาส
1.1.1. การเรียนรู้ผ่านการเป็นกระบวนกร	0.076	โอกาส	3.1.1. การเรียนรู้ผ่านการเป็นกระบวนกร	0.070	ภาวะคุกคาม
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.087	ภาวะคุกคาม	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.072	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.070	โอกาส	- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.073	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.084	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.065	โอกาส
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.056	โอกาส	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.068	โอกาส
1.1.2. การเรียนรู้ผ่านการเป็นที่เลี้ยง	0.089	ภาวะคุกคาม	3.1.2. การเรียนรู้ผ่านการเป็นที่เลี้ยง	0.076	ภาวะคุกคาม
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.090	ภาวะคุกคาม	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.075	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.092	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.098	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.103	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.073	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.077	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.064	โอกาส
1.1.3. การเรียนรู้ผ่านการเป็นโค้ช	0.089	ภาวะคุกคาม	3.1.3. การเรียนรู้ผ่านการเป็นโค้ช	0.061	โอกาส
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.104	ภาวะคุกคาม	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.043	โอกาส

[illegible]

สภาพแวดล้อมภายนอก	$PNI_{modified}$	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อมภายนอก	$PNI_{modified}$	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.127	ภาวะคุกคาม	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.072	โอกาส
- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.141	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.043	โอกาส
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.092	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.053	โอกาส
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.079	โอกาส	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.055	โอกาส
2.2.3. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายและการเยี่ยมชมโรงเรียน	0.091	ภาวะคุกคาม	4.2.3. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายและการเยี่ยมชมโรงเรียน	0.056	โอกาส
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.094	ภาวะคุกคาม	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.059	โอกาส
- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.094	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.056	โอกาส
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.093	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.050	โอกาส
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.082	โอกาส	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.056	โอกาส
2.2.4. การเรียนรู้ผ่านแฟ้มสะสมผลงาน	0.036	โอกาส	4.2.4. การเรียนรู้ผ่านแฟ้มสะสมผลงาน	0.216	ภาวะคุกคาม
- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.080	โอกาส	- ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ	0.202	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.079	โอกาส	- ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต	0.208	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.127	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง	0.200	ภาวะคุกคาม
- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.113	ภาวะคุกคาม	- ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.258	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส ภาวะคุกคาม) ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า 1) โอกาสพบมากที่สุด คือ ด้านปัจจัยทางเทคโนโลยี ($PNI_{modified}= 0.048$) มีประเด็นย่อยการเรียนรู้แบบกลุ่ม ($PNI_{modified}= 0.043$) โดยการเรียนรู้ผ่านการอบรมพักแรมนอกสถานที่ ($PNI_{modified}= 0.056$) ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริตอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified}= 0.043$) และการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายและการเยี่ยมชมโรงเรียนเป็นโอกาสที่มากที่สุด ($PNI_{modified}= 0.056$) ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง ($PNI_{modified}= 0.050$) โอกาสรองลงมาคือด้านสังคมและวัฒนธรรม ($PNI_{modified}= 0.062$) โดยประเด็นย่อยที่เป็นโอกาสมากที่สุดคือการเรียนรู้แบบกลุ่ม ($PNI_{modified}= 0.60$) โดยการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายและการเยี่ยมชมโรงเรียนมีโอกาสมากที่สุด ($PNI_{modified}= 0.068$) ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง ($PNI_{modified}= 0.052$) ในทางกลับกัน 2) ภาวะคุกคามมากที่สุดคือด้านการเมืองและนโยบายรัฐ ($PNI_{modified}= 0.088$) ผ่านมีการเรียนรู้แบบกลุ่ม ($PNI_{modified}= 0.097$) โดยการเรียนรู้ผ่านการอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่ที่มีภาวะคุกคามมากที่สุด ($PNI_{modified}= 0.123$) ในด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($PNI_{modified}= 0.148$) ภาวะคุกคามที่รองลงมาคือด้านสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{modified}= 0.079$) มีภาวะคุกคามประเด็นย่อยคือด้านการเรียนรู้แบบกลุ่ม ($PNI_{modified}= 0.082$) โดยการเรียนรู้ผ่านการอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่ที่มีภาวะคุกคามมากที่สุด $PNI_{modified}= (0.108)$ ในด้านความเปิดเผยและเปิดกว้าง ($PNI_{modified}= 0.118$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ จุดแข็งคือการเรียนรู้รายบุคคลผ่านการเป็นที่ปรึกษาในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการมากที่สุด การเป็นที่ปรึกษาส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันซึ่งผู้นำสามารถพัฒนาทักษะที่ปรับให้เหมาะกับบริบทที่เป็นเอกลักษณ์ของพวกเขา การเป็นที่ปรึกษาแตกต่างจากการฝึกอบรมทั่วไปตรงที่จะมีการตอบรับและปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการเรียนรู้ยังคงมีความเคลื่อนไหวและตอบสนองต่อภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป (Brown & Wilson, 2020) การสนับสนุนเฉพาะบุคคลนี้ไม่เพียงเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังเตรียมกลยุทธ์เชิงปฏิบัติให้พวกเขาด้วยเพื่อจัดการกับปัญหาเฉพาะภายในโรงเรียนของพวกเขา (Jones and et al., 2019) นอกจากนี้ การเป็นที่ปรึกษายังส่งเสริมการฝึกคิดไตร่ตรองในหมู่ผู้นำโรงเรียน ด้วยการมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างต่อเนื่องกับที่ปรึกษา ผู้นำจะได้รับการส่งเสริมให้ประเมินการตัดสินใจและแนวทางของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ ส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Robinson, 2018) วิธีการไตร่ตรองนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ แต่ยังปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในชุมชนโรงเรียนด้วย (Davis & Thomas, 2022) จุดแข็งรองลงมาคือ การเรียนรู้รายบุคคลผ่านการเป็นพี่เลี้ยงในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ เมื่อผู้นำโรงเรียนทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถจัดความพยายามในการเป็นที่ปรึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้นของโรงเรียน การจัดตำแหน่งนี้ช่วยให้แน่ใจว่ากิจกรรมการเป็นที่ปรึกษามีจุดมุ่งหมายและมีส่วนโดยตรงต่อลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน (Crowther, 2019) และเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการเป็นพี่เลี้ยงมักจะแสดงวัฒนธรรมและบรรยากาศเชิงบวก จากข้อมูลของ Goldring & Schuermann (2019) ความสัมพันธ์ในการเป็นที่ปรึกษาแบบสนับสนุนส่งเสริมความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และความรู้สึกเป็นชุมชนในหมู่นักการศึกษา ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดอัตราการลาออกของพนักงาน

ส่วนจุดอ่อนที่มากที่สุด คือการเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่ในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการสะท้อนให้เห็นว่า การอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่มักจะนำผู้บริหารโรงเรียนออกจากสภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละวัน ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ การขาดการเชื่อมต่อนี้สามารถขัดขวางการบูรณาการทักษะและความรู้ใหม่ๆ ในทางปฏิบัติได้ ประสพการณ์ภาคปฏิบัติและการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล Hallinger & Snidvongs (2008) เน้นย้ำว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด

กับความท้าทายที่แท้จริงที่ผู้นำเผชิญ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความสามารถที่มีความหมาย การเรียนรู้นอกสถานที่ซึ่งแยกออกจากความรับผิดชอบในชีวิตประจำวันมากเกินไปอาจประสบปัญหาในการเรียนรู้จากประสบการณ์ประเภทนี้ และจุดอ่อนรองลงมาคือ การเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมนอกสถานที่ในด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริต การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนผ่านการอบรมแบบพักแรมระยะสั้นนั้นมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนโดยการศึกษาพบว่าผลกระทบของประสบการณ์การเรียนรู้ในที่อยู่อาศัยหรือนอกสถานที่ต่อประสิทธิผลของความเป็นผู้นำอาจเป็นในระยะสั้น (Robinson & Haynes, 2018) ผู้นำอาจแสดงการปรับปรุงเบื้องต้นทันทีหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมเหล่านี้ แต่การรักษาและฝังการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไว้ในการปฏิบัติระยะยาวต้องได้รับการสนับสนุนและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2. สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส ภาวะคุกคาม) ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านสมรรถนะการบริหารจัดการผ่านการเป็นโค้ชมากที่สุด ดังนั้น การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเพิ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เทคโนโลยีนั้นสามารถช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำผ่านการเป็นโค้ชได้โดยการมีการฝึกสอนเสมือนจริง ผ่านแพลตฟอร์ม เช่น Zoom, Microsoft Teams และเครื่องมือการประชุมทางวิดีโออื่น ๆ ช่วยให้ผู้นำโรงเรียนสามารถรับการฝึกสอนจากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ การฝึกสอนเสมือนจริงเอื้อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่สม่ำเสมอ ทันเวลา และยืดหยุ่นระหว่างโค้ชและผู้นำโรงเรียน Kulophas & Hallinger (2020) แนะนำว่าการสนับสนุนและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผู้นำโรงเรียนสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำของตน จากการวิจัยของ Harvard Business Review การฝึกสอนแบบเสมือนสามารถมีประสิทธิผลพอ ๆ กับการฝึกแบบเห็นหน้า โดยให้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นส่วนตัวและปรับเปลี่ยนได้ (Baker, 2020) นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้ผู้นำโรงเรียนสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลซึ่งจะช่วยปรับปรุงแนวทางการโค้ชของตนผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น Tableau, Power BI และระบบการจัดการการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลการโค้ช ด้วยการตีความข้อมูลนี้ ผู้นำโรงเรียนสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุง กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ และติดตามความคืบหน้า การศึกษาของ Anderson & Dexter (2005) เน้นว่ากระบวนการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้นำโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งนำไปสู่การฝึกสอนที่ตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นโอกาสรองลงมาคือปัจจัยทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาด้านสมรรถนะการบริหารจัดการผ่านการเรียนรู้รายบุคคลผ่านระบบออนไลน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ E-learning โดย E-learning ให้การเข้าถึงและความยืดหยุ่นที่เหนือชั้น ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาวิชาชีพได้ตามความสะดวก

แตกต่างจากเชลชันการฝึกอบรมแบบเข้าร่วมด้วยตนเองแบบดั้งเดิมซึ่งมักต้องใช้เวลาออกเหนือจากความรับผิดชอบในแต่ละวัน โดยสามารถเข้าถึง E-learning ได้ทุกเวลาและจากทุกที่ ความยืดหยุ่นนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องสร้างสมดุลระหว่างงานและความรับผิดชอบหลายอย่าง การศึกษาแสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นของแพลตฟอร์ม E-learning ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ (Anderson, 2019) นอกจากนี้ E-learning มักจะมีสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลายหลาย เช่น วิดีโอ โมดูลเชิงโต้ตอบ การสัมมนาผ่านเว็บ และฟอรัมสำหรับการอภิปรายและการทำงานร่วมกัน ความหลากหลายนี้ไม่เพียงแต่รองรับรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจหัวข้อต่างๆ ในเชิงลึกตามจังหวะของตนเองอีกด้วย จากข้อมูลของ Bell & Federman (2013) แหล่งข้อมูล E-learning ที่หลากหลายช่วยในการจัดการกับความท้าทายในการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเทียบกับวิธีการแบบเดิม ทั้งนี้ การใช้ E-learning ยังส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในหมู่ผู้บริหารโรงเรียน โดย Kulophas & Hallinger (2022) ระบุว่า E-learning ส่งเสริมการเรียนรู้แบบกำกับตนเองและการฝึกคิดไตร่ตรอง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอผ่าน E-learning ผู้บริหารโรงเรียนสามารถติดตามผลการวิจัยทางการศึกษาล่าสุด ทฤษฎีความเป็นผู้นำ และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ได้

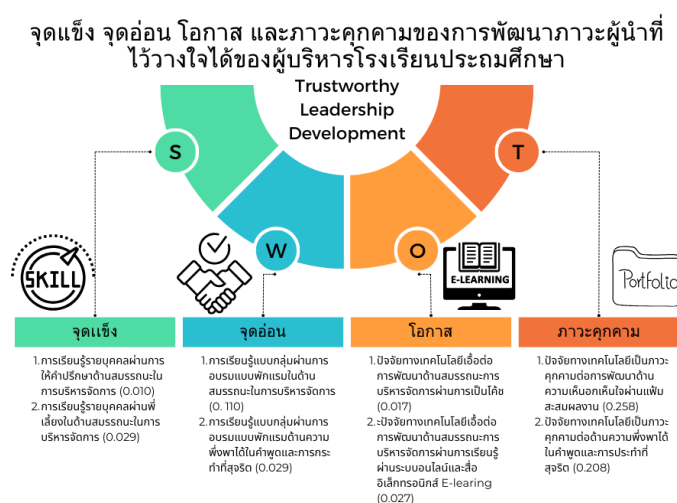
ในทางกลับกัน ภาวะคุกคามมากที่สุดคือปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านความเห็นอกเห็นใจผ่านแฟ้มสะสมผลงาน ภัยคุกคามหลักประการหนึ่งที่เกิดจากเทคโนโลยีต่อบทบาทการดูแลของผู้บริหารโรงเรียนคือการลดลงของปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลแบบพบหน้า การพึ่งพาเครื่องมือสื่อสารดิจิทัล เช่น อีเมล การส่งข้อความโต้ตอบแบบทันที และการประชุมเสมือนจริง สามารถลดการโต้ตอบแบบเห็นหน้ากันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง การปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความไว้วางใจ การทำความเข้าใจความต้องการของแต่ละบุคคล และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สนับสนุน (Williamson & Eynon, 2018) การใช้เทคโนโลยีมากเกินไปสามารถสร้างความรู้สึกโดดเดี่ยวและไร้อารมณ์ ซึ่งอาจขัดขวางความสามารถของผู้นำในการแสดงความเอาใจใส่และความกังวลอย่างแท้จริง เทคโนโลยียังได้เพิ่มภาระการบริหารให้กับผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย การบูรณาการระบบการจัดการข้อมูลที่ซับซ้อน เครื่องมือการรายงานดิจิทัล และแพลตฟอร์มการปฏิบัติตามข้อกำหนดออนไลน์ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก การเปลี่ยนจุดมุ่งเน้นจากความเป็นผู้นำด้านการศึกษาไปเป็นงานด้านการบริหารอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาน้อยลงในการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายและเอาใจใส่กับครูและนักเรียน (Hallinger & Murphy, 2013) นอกจากนี้ปัจจัยทางเทคโนโลยียังเป็นภาวะคุกคามต่อด้านความพึงพอใจในคำพูดและการกระทำที่สุจริตอีกด้วย เทคโนโลยีทำให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างมาก ซึ่งอาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของระบบการศึกษา การโจมตีทางไซเบอร์

การละเมิดข้อมูล และมัลแวร์หรือไวรัสคอมพิวเตอร์สามารถขัดขวางการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอันตรายต่อข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน และนำไปสู่ความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงอย่างมีนัยสำคัญ สถาบันการศึกษานั้นมีแนวโน้มตกเป็นเป้าหมายมากขึ้นเนื่องจากมีทรัพยากรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีจำกัด ทำให้พวกเขาเสี่ยงต่อภัยคุกคาม (Sharma, 2021)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากงานวิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังนี้

1. จุดแข็ง ได้แก่ การเรียนรู้รายบุคคลผ่านการเป็นที่ปรึกษาด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ และการเรียนรู้รายบุคคลผ่านการเป็นพี่เลี้ยงในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ
2. จุดอ่อน ได้แก่ การเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมในด้านสมรรถนะในการบริหารจัดการ และการเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริต
3. โอกาส ได้แก่ ปัจจัยทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาด้านสมรรถนะการบริหารจัดการผ่านการเป็นโค้ช และปัจจัยทางเทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาด้านสมรรถนะการบริหารจัดการผ่านการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
4. ภาวะคุกคาม ได้แก่ ปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาด้านความเห็นอกเห็นใจผ่านแฟ้มสะสมผลงาน และปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อต้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริตผ่านแฟ้มสะสมผลงาน



ภาพที่ 2 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยพบว่า การเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการอบรมแบบพักแรมทั้งในด้านสมรรถนะการบริหารจัดการและด้านความพึงพาได้ในคำพูดและการกระทำที่สุจริตเป็นจุดอ่อนที่สำคัญในการปรับปรุงพัฒนาอย่างเร่งด่วน หน่วยงานการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยอาจมีการพัฒนาผ่านแนวทาง ดังนี้ 1) โครงการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา ผ่านโปรแกรมการให้คำปรึกษา 2) การบูรณาการเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แพลตฟอร์มการฝึกอบรมออนไลน์ การใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามประสิทธิภาพ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คำติชมแบบ 360 องศา จากครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้มีมุมมองที่ครอบคลุมเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้บริหาร 4) แนวทางปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม ได้แก่ การจำลองเสมือนจริงความเป็นผู้นำ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การรวมกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับแผนการพัฒนาที่ครอบคลุมสามารถช่วยสร้างผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถและเชื่อถือได้ ซึ่งมีความพร้อมในการเป็นผู้นำโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าที่น่าที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารประถมศึกษาไปสู่การปฏิบัติโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปลงมือปฏิบัติ และให้ได้มาซึ่งการวิจัยในหัวข้อ รูปแบบการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าที่น่าที่ไว้วางใจได้ของผู้บริหารประถมศึกษาต่อไป

References

- Blanchard, K., Olmstead, C., & Lawrence, M. (2021). *Trust works! Four keys to building lasting relationships*. William Morrow.
- Brown, A., & Wilson, K. (2020). The impact of consultancy on leadership development in schools. *Journal of Educational Leadership*, 45(2), 134–150.
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.

- Hallinger, P., & Snidvongs, K. (2008). Educating leaders: Is there anything to learn from business management. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 9–31.
- Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194–212.
- Hoy, W.K., & Tschannen–Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 181–208). Information Age.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2020). Trustworthy leadership: A framework for developing leadership trust in schools. *Journal of Educational Administration and Leadership Studies*, 45(2), 134–150.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality. In M. R. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261–287). Sage Publications.
- Mishra, A., & Mishra, K. E. (2013). *Becoming a trustworthy leader: Psychology and practice*. Routledge.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Tschannen–Moran, M. (2007). Becoming a trustworthy leader. In *The Jossey–Bass reader on educational leadership* (pp. 99–113). Jossey–Bass.
- Tschannen–Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons.