Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong

Thanakorn Aungkaprasatchai[1], Sadayu Teeravanitrakul[2] and Pakkanat Chanthanavaranont Sompongtam[3]

[1]Master of Education (Educational Administration), Faculty of Education, Burapha University, Thailand

[2,3]Lecturer from the Faculty of Education, Burapha University, Thailand

[1]E-mail: thanakornsong_@hotmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-2806-2584

[2]E-mail: sadayu@buu.ac.th, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-7499-5366

[3]E-mail: pakkanat.so@buu.ac.th, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-0892-8518

Received 07/02/2026 Revised 26/02/2026 Accepted 31/03/2026

Abstract

Background and Aims: The National Education Act of 1999 and its amendments emphasize educational reform based on the learner and decentralization of power to educational institutions. This results in administrators needing strong leadership in the 4.0 era, integrating situational, change, and visionary leadership. However, subject group heads still face limitations in authority and coordination, and research on developing group-specific leadership programs is limited. Therefore, a leadership enhancement program for subject group heads under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office was developed to sustainably improve the quality of education. The objectives were: 1) to study the current situation, desired situation, and necessary needs of leadership development for subject group heads in educational institutions under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office; 2) to develop a leadership enhancement program for subject group heads in educational institutions under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office; and 3) to verify the leadership enhancement program for subject group heads in educational institutions under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office.

Methodology: This research used a mixed methodology and was conducted in three phases: (1) Phase 1: Studying the current situation, desired situation, and necessary needs of leadership development for subject group heads in educational institutions under the Chonburi-Rayong Secondary Educational Service Area Office, and the need for leadership of the head of the learning group. The population group is 120 teachers from Pluak Daeng Pittayakom School, Rayong Province. The sample group is 92 people selected by purposive sampling, and the sample size was calculated using the Taro Yamane (1973) formula. A 28-item questionnaire with a 5-level scale covering 5 areas (change, strategy, ethics, vision, and situation) was used. The reliability value is Cronbach's alpha = 0.89 (2). Phase 2: Develop a leadership enhancement program by referencing the results of the needs index (PNI Modified) from Phase 1, along with synthesizing

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

related concepts, theories, and research, focusing on strategic leadership, to determine the structure, content, and activities of the program. (3) Phase 3: Verify the appropriateness and feasibility of the program in the real context at Pluak Daeng Pittayakom School through focus group discussions with 5 qualified school administrators (purposive sampling). An evaluation form and questions were used to check 2 dimensions: the appropriateness of the structure/activities and the feasibility of its implementation. Data were analyzed using content analysis.

Results: The research found that (1) the current state of leadership development for subject group heads overall was at a high level ($\overline{X}$ = 4.38), while the desired state was at the highest level ($\overline{X}$ = 4.91), reflecting the need for further development. When considering the PNI Modified needs index, it was found that the issues that should be developed the most were the ability to cope with challenges and make important decisions, followed by the ability to create and communicate a vision to personnel so that they understand it in the same direction, and the communication of plans or important information within the organization thoroughly and clearly. (2) The development of a leadership enhancement program was determined by specifying important components: principles, objectives, content, duration, media, and evaluation methods, along with designing development activities in 3 main modules: strategic decision making, creating and communicating a strategic vision, and strategic communication, to align with the discovered needs. The research instrument had a high reliability value (Cronbach's alpha = 0.89), indicating the reliability of the study results. (3) The program was validated by 5 experts and school administrators through group discussions, and it was found that the program was appropriate and highly feasible for practical implementation. The activities were modern and aligned with the current role of subject group heads. Experts suggested adding real-world case studies from schools to enhance understanding and application in practical work contexts for greater effectiveness.

Conclusion: This mixed-methods research developed a leadership enhancement program for subject group heads in Chonburi and Rayong Secondary Educational Service Area Offices. It expanded the concept of strategic leadership from senior executives to middle-level leaders in educational institutions. The study found a significantly higher desired state than the current state, with urgent needs in strategic decision-making and vision communication. Furthermore, it confirmed the suitability of the PNI Modified index for systematic competency analysis, leading to the development of three main modules: decision-making, vision creation, and communication. These modules were reviewed by experts and deemed highly appropriate and practical, serving as a practical model that translates leadership theory into sustainable educational quality improvement in the 4.0 era.

Keywords: Program; Strategic Leadership; Middle Management; Educational Leadership; Leadership Development Program

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ระยอง

ธนกร อังคประสาทชัย[1], **สฎายุ ธีระวณิชตระกูล**[2] **และภัคณัฏฐ์ จันทนวรานนท์ สมพงษ์ธรรม**[3]
[1]นิสิตสาขาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
[2,3]อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เน้นการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในยุค 4.0 โดยบูรณาการภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง และเชิงวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตาม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังเผชิญข้อจำกัดด้านอำนาจและการประสานงาน อีกทั้งงานวิจัยพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเฉพาะกลุ่มยังมีจำกัด จึงมีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ระยอง 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง 3) เพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสม (Mixed Methodology) ดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ (1) **ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มประชากรคือครูโรงเรียนปลวกแดงพิทยาคม จังหวัดระยอง 120 คน กลุ่มตัวอย่าง 92 คน คัดเลือกแบบเจาะจง และคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยสูตร Taro Yamane (1973) ใช้แบบสอบถาม 28 ข้อ มาตราส่วน 5 ระดับ ครอบคลุม 5 ด้าน (การเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์ เชิงจริยธรรม เชิงวิสัยทัศน์ และตามสถานการณ์) มีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's alpha = 0.89 (2) **ระยะที่ 2** พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยอ้างอิงผลดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) จากระยะที่ 1 ร่วมกับการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดโครงสร้าง เนื้อหา และกิจกรรมของโปรแกรม (3) **ระยะที่ 3** ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในบริบทจริงที่โรงเรียนปลวกแดงพิทยาคม ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน (คัดเลือกแบบเจาะจง) ใช้แบบประเมินและคำถามตรวจสอบ 2 มิติ คือ ความเหมาะสมของโครงสร้าง/กิจกรรม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย: ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.91) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาเพิ่มเติม โดยเมื่อพิจารณาดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) พบว่าประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการรับมือกับความท้าทายและการตัดสินใจเรื่องสำคัญ รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และการสื่อสารแผนงาน

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

หรือข้อมูลสำคัญภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน (2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยกำหนดองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระยะเวลา สื่อ และการวัดประเมินผล พร้อมออกแบบกิจกรรมการพัฒนาเป็น 3 โมดูลหลัก คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นที่ค้นพบ ทั้งนี้ เครื่องมือวิจัยมีค่าความเชื่อมั่นสูง (Cronbach's alpha = 0.89) แสดงถึงความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา (3) การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ท่าน ผ่านการสนทนากลุ่ม พบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมาก โดยกิจกรรมมีความทันสมัยและสอดคล้องกับบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ในบริบทการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปผล: การวิจัยแบบผสมผสานนี้ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัด สพม.ชลบุรี ระยอง โดยขยายกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้นำระดับกลางในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างชัดเจน โดยมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ อีกทั้งยืนยันความเหมาะสมของดัชนี PNI Modified ในการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรม 3 โมดูลหลัก ได้แก่ การตัดสินใจ การสร้างวิสัยทัศน์ และการสื่อสาร ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับมาก ถือเป็นต้นแบบเชิงปฏิบัติที่แปลงทฤษฎีภาวะผู้นำสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในยุค 4.0

คำสำคัญ: โปรแกรม; ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; ผู้บริหารระดับกลาง; ภาวะผู้นำทางการศึกษา; โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ได้กำหนดทิศทางการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ซึ่งการกระจายอำนาจนี้มิได้เป็นเพียงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารตามนโยบายเท่านั้น แต่เป็นการเพิ่มความซับซ้อนในบทบาทหน้าที่ของผู้นำระดับปฏิบัติการที่ต้องเผชิญกับพลวัตความเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ในทางวิชาการ ภาวะผู้นำถือเป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร อย่างไรก็ตาม การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันยังติดกับดักการบริหารงานแบบรวมศูนย์เชิงอำนาจ ทำให้การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในระดับฐานรากขาดความคล่องตัว โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นตัวแปรหลักที่ชี้วัดความมีประสิทธิผลและความสามารถในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายขององค์กร (ปณตนนท์ เถียรประภากุล, 2561)

ในด้านทฤษฎีการบริหาร ภาวะผู้นำถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะในสภาวะปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดพื้นฐานว่าสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้น โดยมีการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งด้านงานและความสัมพันธ์อย่างสมดุล (Fiedler & Chemers, 1974; หทัยทิพย์ สิขัณฑกสมิต และเยาวเรศ ภักดีจิตร, 2566) ขณะเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังถูกนำมาใช้เพื่อปรับทัศนคติและสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อกลยุทธ์ขององค์กร (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทึก, 2559)

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่เน้นความสามารถในการสื่อสารภารกิจหลักและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถเตรียมความพร้อมรองรับเหตุการณ์ในอนาคตและผลักดันให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550; ปัทมา ปันทวังกูร, 2561)

ปัญหาหลักของการวิจัยนี้อยู่ที่ ภาวะผู้นำระดับกลาง (Middle Leadership) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งพบว่ามีช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างภาระงานที่ต้องรับผิดชอบกับทักษะเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นจริงในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะปัญหาการขาดอำนาจบริหารจัดการที่เป็นทางการแต่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางวิชาการที่สูงขึ้น (วสันต์ ศักดาศักดิ์ และคณะ, 2565) แม้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Fiedler & Chemers, 1974) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทึก, 2559) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550) จะได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย แต่การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเหล่านี้มักถูกจำกัดไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็น "ฟันเฟืองเชิงกลยุทธ์" ที่ใกล้ชิดผู้เรียนที่สุด ขาดกรอบแนวทางในการตัดสินใจและจัดการปัญหาเชิงรุกได้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานวิจัยเชิงระบบที่พัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้ากับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับบริบทความท้าทายจริงในสถานศึกษา ให้กลายเป็นกลไกที่เข้มแข็งในการตัดสินใจและริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสืบไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1.เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในบริบทสถานศึกษามัธยมศึกษาไทย

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามกรอบองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ขึ้น

3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้มีโครงสร้างและเนื้อหาที่ตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะในยุคการบริหารจัดการทางการศึกษา 4.0

4. เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเฉพาะเจาะจง จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษาที่นำมาใช้เป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Fiedler & Chemers, 1974; ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2564) ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบในลักษณะตารางสังเคราะห์งานวิจัย (Synthesis Matrix) จะเห็นได้ว่างานวิจัยในอดีตมักมุ่งเน้นไปที่บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม (กฤติมา และคณะ, 2563; ณัฐพล และคณะ, 2564) แต่ยังขาดการศึกษาที่ลงลึกถึงการบูรณาการทักษะเชิงกลยุทธ์เข้ากับบทบาทของผู้นำระดับกลาง (Middle Leaders) โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดด้านอำนาจบริหารอย่างเป็นทางการ

ในส่วนของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น การทบทวนวรรณกรรมสะท้อนให้เห็นถึงโมเดลแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) ที่เชื่อมโยงระหว่าง "กระบวนการ PIER" (Planning, Implementing, Evaluating, Reflection) และ "องค์ประกอบของโปรแกรม 6 ประการ" (หลักการ, วัตถุประสงค์, เนื้อหา, วิธีการ, การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ) (ณัฐกิจ และวีระวัฒน์, 2558; กฤติมา และคณะ, 2563) โดยโมเดลนี้มุ่งเปลี่ยนผ่านจากการพัฒนาทักษะการจัดการทั่วไปไปสู่การสร้าง "สมรรถนะเชิงกลยุทธ์" (Strategic Competencies) ที่สอดรับกับพลวัตของสถานศึกษาในยุค 4.0 ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน (Coaching) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติด้านงานและความสัมพันธ์อย่างสมดุล

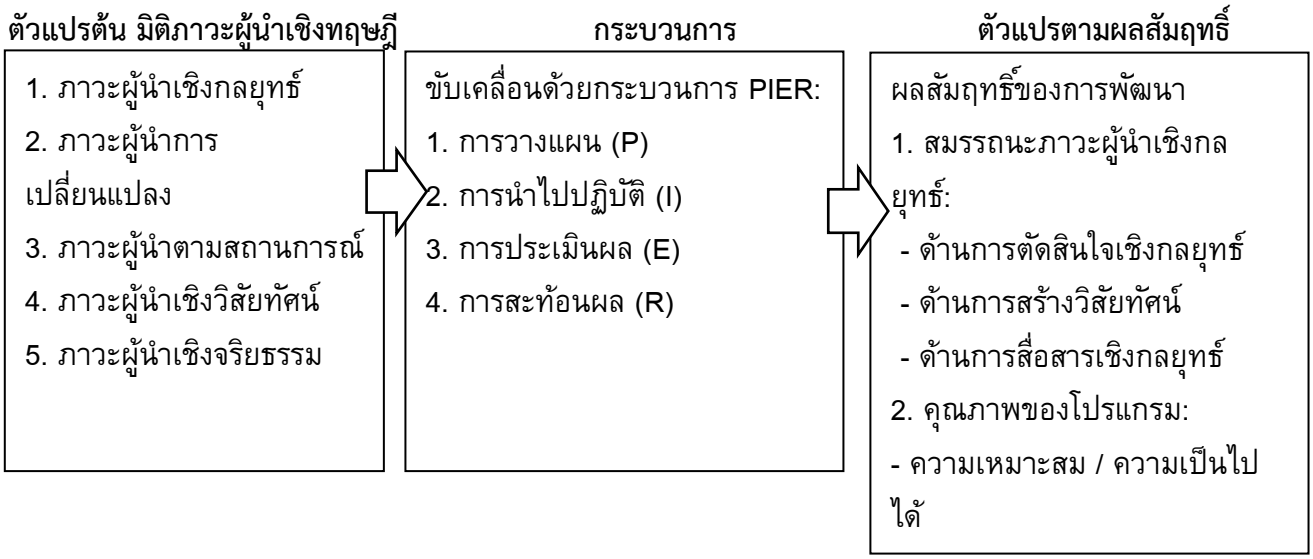
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าแม้จะมีฐานความรู้ที่แข็งแกร่งในด้านทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป แต่ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดโปรแกรมเชิงระบบที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย ซึ่งต้องรับหน้าที่เป็น "ผู้นำทางวิชาการ" (Instructional Leaders) ในระดับปฏิบัติการ งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีดังกล่าวด้วยการสร้างโปรแกรมที่บูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้ากับบริบทการทำงานจริง เพื่อยกระดับความสามารถในการตัดสินใจและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยฐานแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวทางและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามกระบวนการ PIER องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และข้อมูลสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้กรอบแนวคิดดังกล่าวนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดได้ดังนี้

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนปลวกแดงพิทยาคม จังหวัดระยอง จำนวนรวมทั้งหมด 120 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมปลวกแดง จำนวน 92 คน โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากโรงเรียนปลวกแดงพิทยาคมเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่มีบริบทการบริหารจัดการที่ซับซ้อน และมีจำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครบถ้วนทุกกลุ่มสาระ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาสภาพปัญหาในสถานศึกษาที่เป็นตัวแทนของบริบทสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สำหรับการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Yamane, 1973)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยแบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 28 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าดัชนี

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

ความสอดคล้อง (IOC) อยู่ที่ 0.5 ขึ้นไป และนำไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach' Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.89

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ในการจัดลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็น

ข้อจำกัดของการวิจัย เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงกรณีศึกษา (Case Study) ในบริบทของโรงเรียนเดียว การนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในวงกว้าง ควรคำนึงถึงความแตกต่างของขนาดสถานศึกษาและบริบทพื้นที่ อย่างไรก็ตาม กระบวนการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานนี้ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและเป็นต้นแบบสำหรับสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

เป็นขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกร่างโปรแกรมให้มีเนื้อหาและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นที่พบในระยะที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มต้นกระบวนการโดยการนำผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ที่มีค่าสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) สามารถรับมือกับความท้าทาย และตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ (PNI Modified = 0.185) 2) สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้ทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน (PNI Modified = 0.179) และ 3) มีการสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจได้ (PNI Modified = 0.165) มาเป็นกรอบในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาหลักของโปรแกรม ร่วมกับการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

จากกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนาร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) กิจกรรมการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) กิจกรรมการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานและการส่งต่อข้อมูลอย่างชัดเจน และ 3) กิจกรรมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยในแต่ละกิจกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดที่ครอบคลุมทั้ง วัตถุประสงค์ของกิจกรรม หลักการและแนวคิด เนื้อหาเชิงวิชาการ ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ระยะเวลาที่ใช้ สื่อประกอบการเรียนรู้ และวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อให้โปรแกรมมีความสมบูรณ์พร้อมสำหรับการนำไปตรวจสอบในขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 3 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าโปรแกรมสามารถนำไปใช้พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง โดยผู้วิจัยกำหนดให้ โรงเรียนปลวกแดงพิทยาคม เป็นพื้นที่เป้าหมายในการตรวจสอบ เนื่องจากเป็นสถานศึกษาที่มีความพร้อมและมีบริบทที่เอื้อต่อการนำโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ กระบวนการตรวจสอบดำเนินการผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผู้เข้าร่วมเป็น

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบประเมินและประเด็นข้อคำถามที่มุ่งเน้นการตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรมใน 2 มิติหลัก คือ ความเหมาะสมของโครงสร้างและเนื้อหากิจกรรม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงภายในสถานศึกษา

ผลจากการตรวจสอบพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้การยืนยันว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับที่น่าพอใจ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะ ผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้จริง อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโปรแกรม โดยควรมีการสอดแทรกสื่อประสม เช่น ภาพหรือวีดิทัศน์ที่สะท้อนถึงบริบทหรือสถานการณ์จริงภายในสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อดังกล่าวมาปรับปรุงโปรแกรมให้มีความสมบูรณ์เป็นฉบับสุดท้ายเพื่อนำไปเผยแพร่ต่อไป

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ปรากฏผลดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) ของภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด 5 อันดับแรก)

รายการที่ต้องการพัฒนา	สภาพปัจจุบัน (D)	S.D.	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	S.D.	$PNI_{modified}$	ลำดับ
ด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	4.13	0.91	4.90	0.30	0.185	1
ด้านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์	4.16	0.87	4.91	0.28	0.179	2
ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์	4.21	0.83	4.91	0.28	0.165	3
ด้านการคิดแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.25	0.79	4.87	0.37	0.146	4
ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ภาพรวม	4.32	0.80	4.91	0.28	0.137	5
ภาพรวม	**4.38**	**0.47**	**4.91**	**0.09**	**0.121**	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.91) เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ พบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) ด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.185) 2) ด้านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.179) และ 3) ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.165) ตามลำดับ ข้อมูลสถิตินี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการเชิงรุก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาโมดูลการเรียนรู้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นที่แท้จริง

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้พัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างหลักที่สำคัญ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระยะเวลาการพัฒนา สื่อประกอบการพัฒนา และการวัดและประเมินผล โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาใน 3 โมดูลหลัก ตามผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ได้แก่

กิจกรรมที่ 1: การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เน้นการใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและรับมือความท้าทาย

กิจกรรมที่ 2: การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงบันดาลใจ

กิจกรรมที่ 3: การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เน้นความชัดเจนในการส่งต่อข้อมูลและการประสานงานภายในองค์กร

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นมี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ากิจกรรมในโปรแกรมมีความทันสมัย สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน และมีการเสนอแนะเพิ่มเติมให้นำกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนมาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลเชิงวิชาการ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีและบริบทการปฏิบัติจริง ดังนี้

1. มิติความต้องการจำเป็น

จากภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีพื้นฐานภาวะผู้นำที่ดีในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบและจริยธรรมวิชาชีพ ซึ่งถือเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral Leadership) ตามนิยามของ Davies (2006) อันเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญในการสร้างความไว้วางใจภายในสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา (Gap) กลับพบข้อบ่งชี้ที่น่าสนใจว่า ประเด็นที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนที่สุดคือความสามารถในการรับมือกับความท้าทายและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{mod} = 0.185$) ปรากฏการณ์นี้สะท้อนว่าในสภาวะแวดล้อมทางการศึกษาที่ผันผวนหรือ VUCA World ผู้นำระดับปฏิบัติการไม่สามารถพึ่งพาเพียงความดีหรือการบริหารงานตามระเบียบแบบเดิมได้ แต่ต้องยกระดับสู่การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt et al (2017) ที่ระบุว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลคือปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. มิติการออกแบบพัฒนาโปรแกรม

การบูรณาการพื้นที่ปลอดภัยและการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการออกแบบโปรแกรม ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของ Senge (2006) เพื่อหลอมรวมเป้าหมายของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว โดยมีกลไกขับเคลื่อนสำคัญสองประการ ประการแรกคือ การสร้าง พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ตามแนวคิดของ Edmondson (2019) และ Yukl (2013) ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูเกิดความ

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

กล้าในการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ โดยลดความกังวลต่อความผิดพลาด และประการที่สองคือ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven Decision Making) ตามแนวคิดของ Mandinach and Gummer (2016) เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีเครื่องมือในการพยากรณ์ผลลัพธ์และบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาในพื้นที่เศรษฐกิจชลบุรีและระยองที่มีความหลากหลายและความคาดหวังจากสังคมสูง

3. มิติคุณภาพและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมในระดับมาก เนื่องจากมีโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นระบบตามหลักการพัฒนาของ Richey and Klein (2007) จุดเด่นที่สำคัญคือการออกแบบกิจกรรมให้มีความกลมกลืนไปกับภาระงานปกติ (On-the-job Development) เพื่อไม่ให้เกิดการเพิ่มภาระงาน จนปฏิเสธการพัฒนา สอดคล้องกับ ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรมของ Rogers (2003) ที่ระบุว่านวัตกรรมที่มีความซับซ้อนน้อยและมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตเดิม (Compatibility) จะได้รับการยอมรับและนำไปใช้จริงได้ง่ายกว่านวัตกรรมที่แปลกแยกจากบริบทเดิมมากเกินไป

แม้ผลการวิจัยจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในการพัฒนาโปรแกรม แต่ผู้วิจัยมีข้อตระหนักสำคัญเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านการสรุปอ้างอิง (Generalizability) เนื่องจากข้อมูลหลักมาจากกรณีศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษเพียงแห่งเดียว การนำโปรแกรมไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัดจึงอาจต้องมีการปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะที่ นอกจากนี้การตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมในระยะนี้ยังเป็นการยืนยันในเชิงหลักการ ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม ซึ่งยังขาดการติดตามผลในระยะยาว เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ควรคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ยืดหยุ่นตามสภาพจริงของแต่ละสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการจัดทำวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ระดับนโยบายและเขตพื้นที่การศึกษา ควรบรรจุโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยควรมีการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรเพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้เข้าถึงองค์ความรู้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้บริหารระดับกลาง

1.2 ระดับสถานศึกษาและผู้บริหาร ควรส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ให้มีทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผ่านการฝึกอบรมด้วยกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลอง (Simulation) พร้อมสร้างกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Collaborative Vision Setting) ระหว่างระดับโรงเรียนและกลุ่มสาระฯ นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบการสื่อสารที่เป็นมาตรฐานและมีช่องทางที่ชัดเจน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน โดยอาจนำผลการประเมินจากโปรแกรมไปเชื่อมโยงกับระบบการเลื่อนวิทยฐานะหรือการพิจารณาความดีความชอบเพื่อสร้างแรงจูงใจ

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6 (6), November-December 2026
Old ISSN 2774-0374: New ISSN 2985-2749
Website: https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/index
Article ID: e298138

1.3 ระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรเน้นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven) ควบคู่กับการไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection) เพื่อพัฒนาหลักสูตรและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ในด้านการบริหารคนควรใช้ทักษะการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในเป้าหมาย และสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) ผ่านวงสนทนาแบบไม่เป็นทางการ เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนจากครูในทีมอย่างจริงใจ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงทดลองเพื่อติดตามผลการใช้โปรแกรมในระยะยาวอย่างน้อย 1 ภาคเรียน เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางวิชาการของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบในโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกัน อาทิ โรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ภาวะผู้นำให้มีความหลากหลายและครอบคลุม

2.3 ควรศึกษาต่อยอดในประเด็นภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดรับกับความท้าทายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

กฤติมา มะโนพรม, สันติ บูรณะชาติ, โสภา อำนวยรัตน์, & น้ำฝน กันมา. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคการศึกษา 4.0. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 15*(1), 161–176.

ณัฐกิจ บัวชม, & วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 4*(1), 112–125.

ณัฐพล วรรณศรี, ไชยา ภาวะบุตร, & วัฒนา สุวรรณไตรย์. (2564). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 13*(25), 145–158.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2564). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เนตร์พัณณา เยาวิราช. (2550). *ภาวะผู้นำและจริยธรรม*. เซ็นทรัลพับลิชชิ่ง.

ปณตนนท์ เถียรประภากุล. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 15*(1), 7–18.

ปัทมา ปันทวังกูร. (2561). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 29*(2), 1–12.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553. (2553). *ราชกิจจานุเบกษา*.

วสันต์ ศักดาศักดิ์, มีนมาส พรานป่า, & เบญจวรรณ ศรีมารุต. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 5*(1), 44–57.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์*. กระทรวงศึกษาธิการ.

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138;
DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

หทัยทิพย์ สิขัณฑกสมิต, & เยาวเรศ ภักดีจิตร. (2566). พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการครุศาสตร์, 4*(2), 22–35.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, & ธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร. *Veridian E-Journal, 9*(1), 1014–1031.

Davies, B. (2006). *Leading the strategically focused school*. SAGE Publications.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Scott Foresman.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (12th ed.). Cengage Learning.

Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.

Richey, R. C., & Klein, J. D. (2007). *Design and development research: Methods, strategies, and visualization*. Lawrence Erlbaum Associates.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Citation: Aungkaprasatchai, T., Teeravanitrakul, S., & Chanthanavaranont Sompongtam, P. (2026). Developing a Leadership Enhancement Program for the Heads' Subject Matter Group in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(6), e298138; DOI: https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e298138