



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3  
Guidelines for Leadership Development in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators  
Nong Song Hong District Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3

ชญชนก เจริญวงศ์<sup>1</sup>, ธนาศักดิ์ ศิริบุญนันท์<sup>2</sup>

Thanchanok Charoenwong<sup>1</sup>, Tanasak Siripunyanan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>2</sup>อาจารย์ที่ปรึกษาประจำคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>1</sup>Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education and Liberal Arts,  
College of Asian Scholars, Thailand

<sup>2</sup>Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars, Thailand

Corresponding author. Email: Thanchanokplaboo@gmail.com

(Received: April 20, 2025; Revised: May 10, 2025; Accepted: May 26, 2025)

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบตารางเครจซี่และมอร์แกน ได้จำนวน 201 คน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 53 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) 2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 148 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีลักษณะเป็นแบบตอบสองคู่ (Dual response format) ซึ่งมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.4 ถึง 0.49 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified)

ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. ความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI modified = 0.107 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร ด้านความร่วมมือ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ



4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วย 7 ด้าน 21 แนวทาง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

The objectives of this independent study were 1) to study the current conditions. Desirable conditions and needs for leadership in the 21<sup>st</sup> century of school administrators. Nong Song District Khon Kaen Primary Education Area Office, Districts 3 and 2) to study the leadership development guidelines in the 21<sup>st</sup> century of school administrators in Nong Song Phong District. The Khon Kaen Primary Education Area Office, District 3, which determined the sample size by comparing the Krejcie and Morgan tables, was 201 people, divided into 2 categories: 1) 53 school administrators selected specifically (purposive sampling), 2) a sample of teachers, teachers, and teachers. A total of 148 participants used Stratified Random Sampling, a tool used in the study, which was a 5-level quantitative questionnaire with a dual response format with a content validity value of 0.60 - 1.00, a classification power value from 0.4 to 0.49, and a confidence value of 0.70.

The results of the study showed that:

1. The current state of leadership in the 21<sup>st</sup> century of school administrators Nong Song District Khon Kaen Primary Education Area Office, District 3 as a whole is at a high level.
2. Desirable Conditions of Leadership in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators Nong Song District Khon Kaen Primary Education Area Office, District 3 as a whole has the highest level.
3. The need for a leadership development approach in the 21<sup>st</sup> century of school administrators Nong Song District Khon Kaen Primary Education Area Office, District 3 overall has a PNI modified need index value = 0.107. Empowerment Modern innovation, strategic thinking. Digital and communication, collaboration, and vision, respectively
4. Leadership Development Guidelines in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators Nong Song District Khon Kaen Primary Education Area Office, District 3 consists of 7 areas and 21 guidelines. It is appropriate and the possibility is at the highest level.

**Keywords:** Leadership Development in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators

### 1. บทนำ

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นรูปแบบการนำองค์กรหรือกลุ่มคนที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากกว่าศตวรรษก่อนๆ ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เตรียมพร้อมเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและปัญหาในระดับโลกเหล่านี้ขึ้นเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสู่



อุตสาหกรรม 4.0 การศึกษากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ๆ จึงมีความสำคัญกับความก้าวหน้าทางข้อมูล และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดแรงงานและสังคม สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ระบบการศึกษาไม่สามารถใช้แนวทางแบบเดิมได้อีกต่อไป (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับบริบทใหม่ และพัฒนาทักษะการเป็นภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถจัดการและพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องนำสถานศึกษาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนในด้านต่างในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคที่ข้อมูลและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประเมินและปรับบริบทการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาการพัฒนาทักษะที่จำเป็นนักเรียนในศตวรรษที่ 21 (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) ผู้นำที่มีทักษะภาวะผู้นำที่ดีสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้กับองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพของการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคคลมีความรู้ และทักษะที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ ได้ และการศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ข้าราชการครูจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอนให้แก่เยาวชนไทย และเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียน เพราะยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นอย่างมาก อันเนื่องมาจากโลกได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 กล่าวคือเป็นยุคที่มีการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทุกการสื่อสารสามารถสื่อสารเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว (วิจารณ์ พานิช, 2558)

สภาพปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารสถานศึกษา ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ส่วนใหญ่ยังไม่มีการถ่ายทอดให้บุคลากรในสถานศึกษาของตน ให้รับทราบถึงเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การร่วมมือบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย กระบวนการจัดการเรียนรู้อยังยึดครูเป็นศูนย์กลาง ขาดสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย (คณะผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง, 2565) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารยุคศตวรรษที่ 21 สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิดกล้าทำ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นแบบปฏิบัติที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษาได้ดี (อารี กังสานุกุล, 2553)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

### 3. วิธีดำเนินการศึกษา

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งหมด 420 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 53 คน และจำนวนครู 367 คน จาก 60 โรงเรียน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบตารางกระจาย และมอร์แกน ได้จำนวน 201 คน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 53 คน เลือกแบบเจาะจง

2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนโรงเรียน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูผู้สอนทั้งสิ้น 148 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 ปีการศึกษา 2567 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นตัวเลือก และมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ชนิดตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) แบ่งเนื้อหาในแบบสอบถาม ออกเป็น 2 ตอน มีขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาดำเนินการสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารและงานศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำนวน 7 ด้าน ตามนิยามศัพท์

3. นำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาไปขอคำแนะนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาสาระสำคัญให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขให้ถูกต้อง



4. นำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบเพื่อนำมาหาค่าเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยวิธีการหาค่าความสอดคล้องของคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน อำเภอพล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.875

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลศึกษา เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. เมื่อได้รับแบบสอบถาม ผู้ศึกษาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ของการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติและสรุปผลตามขั้นตอนของการศึกษาต่อไป

**ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3**

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน โดยมีขั้นตอนการดำเนิน ดังนี้

1. สัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2. ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งแบ่งหัวข้อการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน 7 ข้อคำถาม มีขั้นตอนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง สถานศึกษา วันที่สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์หัวข้อ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้ศึกษาขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลศึกษา เก็บรวบรวมโดยใช้เครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์ สำหรับการตอบคำถามแบบปลายปิด (Open-End) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง

#### 4. ผลการศึกษา

ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละ ตำแหน่ง ของผู้ตอบแบบสอบถาม อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	53	26.37
2. ครูผู้สอน	148	73.63
รวม	201	100

จากตารางที่ 1 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.37 ครูผู้สอน จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 73.63

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ดำเนินงาน	PNI modified	ลำดับ ที่
1) ด้านความร่วมมือ	4.27	0.76	มาก	4.65	0.53	มากที่สุด	0.089	6
2) ด้านการมีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบทาง สังคม	4.03	0.81	มาก	4.69	0.50	มากที่สุด	0.164	1
3) ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.35	0.76	มาก	4.70	0.50	มากที่สุด	0.082	7
4) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	4.31	0.70	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด	0.097	4
5) ด้านการสร้าง นวัตกรรมสมัยใหม่	4.25	0.66	มาก	4.70	0.47	มากที่สุด	0.106	3
6) ด้านการเสริมพลัง อำนาจ	4.16	0.67	มาก	4.66	0.48	มากที่สุด	0.121	2
7) ด้านดิจิทัลและการ สื่อสาร	4.30	0.63	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด	0.091	5
รวม	4.23	0.71	มาก	4.68	0.48	มากที่สุด	0.107	-



จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.76) รองลงมา ได้แก่ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.70) และ ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.50) และ ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

การประเมินความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่าโดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI modified = 0.107 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI modified = 0.164) ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.121) ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.106) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.097) ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.091) ด้านความร่วมมือ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.089) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.082) ตามลำดับ

**ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3**

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีทั้งหมด 21 แนวทาง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

## 5. สรุปผลการศึกษา

**ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3**

สภาพปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.76) รองลงมา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.70) ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.63) ด้านความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.76) ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.66) ด้านการเสริมพลังอำนาจ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.67) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.81)

**สภาพที่พึงประสงค์** มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.50) และ ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.47) ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อ

สังคม ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.50) ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.46) ด้านการเสริมพลังอำนาจ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.48) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53)

**ความต้องการจำเป็น**ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่าโดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.107) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI modified = 0.164) ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.121) ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.106) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.097) ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.091) ด้านความร่วมมือ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.089) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified = 0.082)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ทั้งหมด 21 แนวทาง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93, 4.93, 4.80, 4.78, 4.93, 4.93 และ 4.82 ตามลำดับ และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93, 4.93, 4.93, 4.93, 4.93, 4.93 และ 5.00 ตามลำดับ

1. ด้านความร่วมมือ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีการสร้างความร่วมมือและการติดต่อประสานงาน 2) ผู้บริหารใช้หลักการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

2. ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 2) ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่หลักศีลธรรม จรรยาบรรณอันดีงาม 3) ผู้บริหารมีทักษะการใช้ชีวิตที่ดี

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้มีเป้าหมายในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้ 3) ผู้บริหารเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และถูกต้องเป็นรูปธรรม

4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการและมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล 2) ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงาน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนงานและจัดวางบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานได้ตรงตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม

5. ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมสมัยใหม่ 2) ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารเป็นนักประกอบการ

6. ด้านการเสริมพลังอำนาจ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ผู้บริหารมีทักษะการกระตุ้นและจูงใจ 3) ผู้บริหารสามารถสร้างพลังเชิงบวก



7. ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถด้านดิจิทัลและการสื่อสาร 2) ผู้บริหารมีทักษะทางเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล 3) ผู้บริหารมีทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้ศึกษานำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 6.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

สภาพปัจจุบันของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างยิ่ง ซึ่งในสภาพปัจจุบันที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารสถานศึกษา จะต้องตามความเปลี่ยนแปลงให้ทัน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2562) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดีในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะหลากหลายที่ช่วยให้นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะเหล่านี้รวมถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้กับครูและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกันในการพัฒนาสถานศึกษา

สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความตระหนักต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล รวมถึงการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนา มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ นวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สังเคราะห์ได้ ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานของการนำทั้ง 3 ด้าน คือ อำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2566) การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ผู้นำในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์ การคาดการณ์อนาคต และการสร้างกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดของ De Castro, Gerly B.; Jimenez, Edward C. (2022) ได้ศึกษาวิจัยอิทธิพลของคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนและทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต่อผลการปฏิบัติงานของครู การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาอิทธิพลของคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนและทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต่อผลการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับแนวคิดของYukl, G. (2021) หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์คือ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเข้าใจปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร

**ความต้องการจำเป็น**ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น จำนวน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์ประกอบการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เต็มไปด้วยคุณธรรมและความรับผิดชอบ โดยเน้นว่าผู้บริหารควรมั่นใจในหลักจริยธรรมทั้งในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร จริยธรรมของผู้นำ การปฏิบัติตามคุณธรรมและความถูกต้องในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกัน ความรับผิดชอบทางสังคม ของผู้บริหารคือการคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการดำเนินกิจกรรมที่สร้างประโยชน์และส่งเสริมความยั่งยืน การผสมผสานระหว่างการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคมของผู้นำไม่เพียงแต่ช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน แต่ยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตามแบบอย่างที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี(2550) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีวิธีการบริหารงานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและชนะใจลูกน้องได้ โดยต้องมีความหนักแน่น และมั่นคง

## 6.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอหนองสองห้อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 สามารถอภิปรายผลรายด้าน ดังนี้

6.2.1 ด้านความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีการสร้างความร่วมมือและมีการติดต่อประสานงาน 2) ผู้บริหารใช้หลักการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ George (2010)

6.2.2 ด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในเรื่องของจริยธรรมและมีความรับผิดชอบทางสังคม รักษาคำพูด การตัดสินใจที่โปร่งใส และการคำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวมในทุกการกระทำ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 2) ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่หลักศีลธรรม จรรยาบรรณอันดีงาม 3) ผู้บริหารมีทักษะการใช้ชีวิตที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (2550)

6.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะทำนาย และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกัน แต่ก็ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถทำได้จริงภายใต้ทรัพยากรที่มี โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้มีเป้าหมายในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้ 3) ผู้บริหารเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และถูกต้องเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา รังคะวงษ์ (2565)

6.2.4 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารควรมองการณ์ไกลและสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ระยะยาวของสถานศึกษา แต่ก็ต้องยืดหยุ่นพอที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามความเปลี่ยนแปลงในโลกการศึกษา โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการและมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล



2) ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงาน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนงานและจัดวางบุคคลเพื่อรับผิดชอบงานได้ตรงตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของกนกอร สมปราษฎ์ (2561)

6.2.5 ด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำการวิจัยในห้องเรียนเพื่อสำรวจวิธีการสอนใหม่ๆ หรือเทคนิคการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและวิธีการเรียนรู้แบบโต้ตอบ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมสมัยใหม่ 2) ผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารเป็นนักประกอบการ สอดคล้องกับแนวคิดของเศรษฐชัย ชัยสนิท (2553)

6.2.6 ด้านการเสริมพลังอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารควรสนับสนุนและยอมรับความหลากหลายทางความคิดและมุมมองในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และมุมมองใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กร ให้โอกาสบุคลากรในองค์กรได้มีอำนาจในการตัดสินใจ รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ผู้บริหารมีทักษะการกระตุ้นและจูงใจ 3) ผู้บริหารสามารถสร้างพลังเชิงบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2551)

6.2.7 ด้านดิจิทัลและการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีทัศนคติที่เปิดรับต่อเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยขยายขอบเขตการเรียนรู้ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน ให้ดีขึ้นสนับสนุนการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน และยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถด้านดิจิทัลและการสื่อสาร 2) ผู้บริหารมีทักษะทางเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัล 3) ผู้บริหารมีทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา แซ่มซ้อย (2561)

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการนำการศึกษาไปใช้

7.1.1 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความต้องการมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาเทคนิควิธีการกระบวนการต่างๆ ที่ทันสมัยในการวางแผนการจัดการศึกษา มีแผนพัฒนาของสถานศึกษาโดยมีข้อมูลพื้นฐาน ทาบริบท จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสียมองหาทิศทางความเป็นไปได้ของสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ที่มีความสอดคล้องตามบริบทปัจจุบัน

7.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านการสร้างนวัตกรรมสมัยใหม่ ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง เพื่อแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

7.2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงลึก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

7.2.2 ควรมีการศึกษาติดตามนำผลการนำสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง เพื่อติดตามผลการนำความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติการไปใช้อย่างคงทนและพัฒนาต่อไป

## 8. เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาทฤษฎีฐานราก. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2550). คนสำราญ งานสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์ พริ้นติ้ง
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2562). แนวคิดใหม่คุณสมบัติ 9มิติของสุดยอดผู้นำแห่งอนาคต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เกรทไอดี.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2566). แนวคิดทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษา.
- เศรษฐชัย ชัยสนิท. (2553). นวัตกรรมและเทคโนโลยี. เข้าถึงได้จาก <http://it.east.spu.ac.th/informatics/knowledge>.
- สุกัญญา แซ่เม็ซ้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา รังคะวงษ์. (2565). ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานีเขต 2 วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา) : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- อารี กังสานุกุล. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา) ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- De Castro, Gerly B. and Jimenez, Edward. (2022). Influence of School Principal's Attributes and 21st Century Leadership Skills on Teachers' Performance. Available at abstract 4188200
- George, B. (2010). The new 21st century leaders. Harvard Business Review.
- Yukl, G. (2021). Leadership in Organizations. 7 th ed. New Jersey: Pearson.