

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**  
**The Model for the 21<sup>st</sup> Century School Administrator's Leadership Model  
Development in Large Size School and Extra-Large Size School Under  
The Secondary Education Service Area Office Chonburi - Rayong**

มูทิตา อินกล้า<sup>1</sup>, ประยูร อิมสวาสดี<sup>2</sup>, ธนวิน ทองแพง<sup>3</sup>  
Mutita Inglum<sup>1</sup>, Prayoon Imsawasd<sup>2</sup>, Tanawin Thongpeng<sup>3</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และ 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจ (2) ด้านภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอ และการใช้เทคโนโลยี (3) ด้านภาวะผู้นำการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความยืดหยุ่น (4) ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ ประกอบด้วย ระบุปัญหาเบื้องต้น การวิเคราะห์ทางเลือก และการตัดสินใจ และ (5) ด้านภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างความเปลี่ยนแปลง เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น และการให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน และรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสอบถามข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองปีการศึกษา 2563 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สร้างขึ้นโดยใช้เทคนิคการวิจัย EDJR พบว่ามีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.96 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ .59 3) การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสมเป็นไปได้ และนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>1</sup>นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Educational Administration Program, Faculty of Education, Burapha University

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยบูรพา, อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

<sup>2</sup> Asst. Prof. Dr., Faculty of Education, Burapha University, Advisor

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร., ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

<sup>3</sup> Lecturer, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University, Co-Advisor

Corresponding Author E-mail: mutita.in@gmail.com

## Abstract

The purpose of this research were 1) to study leadership in the 21st century, 2) to develop a leadership model for the 21st century, and 3) to verify the developed model on school administrator leadership in large-size and extra-large size schools under the Secondary Education Service Area Office Chonburi - Rayong. The research findings revealed that 1) the 21st-century leadership of school administrators consisted of 5 elements: (1) Visionary leadership, including the ability to develop vision, communicate vision, and inspire others; (2) Effective communication leadership, involving active listening, presentation, and the use of technology; (3) Participative leadership, consisting of trust, participation, and agility; (4) Decisive leadership, consisting of identifying the problem, analyzing the alternatives, and making a decision; and (5) Transformational leadership, consisting of creating change, trusting in others, and using value as a driving force. The model was developed using data collected from school teachers in Chonburi – Rayong's Secondary Education Service Area Office. 2) The model developed using the EDFR research technique was found to have a median of 4.96 and an interquartile range of .59. 3) Examining 21st Century Leadership Development Models for School Administrators through a group discussion of experts who determined that they were appropriate, practicable, and be able to be implemented.

**Keywords:** Model Development, Leadership, 21st century, School Administrator

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 นี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นในโลก ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองการปกครอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากที่จะคาดเดาได้ ดังนั้นทักษะในศตวรรษที่ 21 (21<sup>ST</sup> Century skills) อาทิเช่น ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร ทักษะความเป็นนานาชาติ และทักษะด้านชีวิตและอาชีพ (วิจารณ์ พานิช, 2555, น. 28-48) จึงเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนคนไทยในฐานะการเป็นพลเมืองของโลก ที่มีการดำรงชีวิตท่ามกลางโลกแห่งเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การค้าโลกาภิวัตน์ในระบบเครือข่าย ความสมดุลของสิ่งแวดล้อมพลังงาน สังคมเมือง การก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ ความเป็นโลกส่วนตัวอยู่กับตัวเองมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นโจทย์ในการจัดการศึกษาเพื่อรองรับความเป็นศตวรรษที่ 21 เพื่อให้คนไทยมีคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวได้อย่างชาญฉลาดเท่าทัน มีภาวะความ

เป็นผู้นำ ด้านการทำงานที่สามารถชี้นำตนเองในการพัฒนาการสร้างความและอาชีพ และตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างมีสติ และด้านศีลธรรม ที่ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ และเป็นพลเมืองที่มีคุณค่า (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2563, น. 1) แนวทางการพัฒนาทำให้บุคคลมีคุณลักษณะของคนในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นเรื่องของการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้ที่จะทำให้การศึกษาเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดก็คือผู้นำสถานศึกษา(อดุลย์ วังศรีคุณ, 2557, น. 9)

Fiedler (1967) กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำในกลุ่มซึ่งมีหน้าที่ในการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มอีกทั้งยังเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสและต้องมีวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งและการต่อต้านได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้นำเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 น. 63) ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกันและมีลักษณะผู้นำ Yukl (2010, p. 402) ภาวะผู้นำจึงเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารที่จะเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ซึ่งการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน

การบริหารและการจัดการศึกษาจะบรรลุตามเป้าหมายของการศึกษา ย่อมต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับ ทั้งมีความฉลาดทั้งทางสติปัญญา ทางอารมณ์และความฉลาดทางคุณธรรม รวมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน จึงจะนำไปสู่ความมีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา แต่เท่าที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่ยังขาดลักษณะดังกล่าวอย่างมาก (ธีระ รุญเจริญ ,2545,น. ๑) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายโดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต ภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 –2579 ที่ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 น. ๑) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งพัฒนาให้คนไทยทุกช่วงวัย เป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดีมีจิตสาธารณะ

และมีความสุข โดยมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดีครอบคลุมรอบด้านเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนาในช่วง 5 ปีต่อจากนี้ไปจะเป็นช่วงที่มุ่งเน้นการพัฒนาบนฐานภูมิปัญญาที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในทุกด้านของการพัฒนา การพัฒนาที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ขยายและสร้างฐานรายได้ใหม่ที่ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้นควบคู่ไปกับการต่อยอดฐานรายได้เดิม สังคมไทยมีคุณภาพและมีความเป็นธรรมโดยมีที่ยืนสำหรับทุกคนในสังคมและไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และเป็นการพัฒนาที่เกิดจากการผนึกกำลังในการผลักดันขับเคลื่อนร่วมกันของทุกภาคส่วน (Thailand 4.0) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, น. 2-3)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกซึ่งเป็นการดำเนินการรองรับนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ของรัฐบาลในการมุ่งให้ประเทศไทยเป็น Thailand 4.0 มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาสู่สากล พัฒนากำลังคนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย กระจายโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

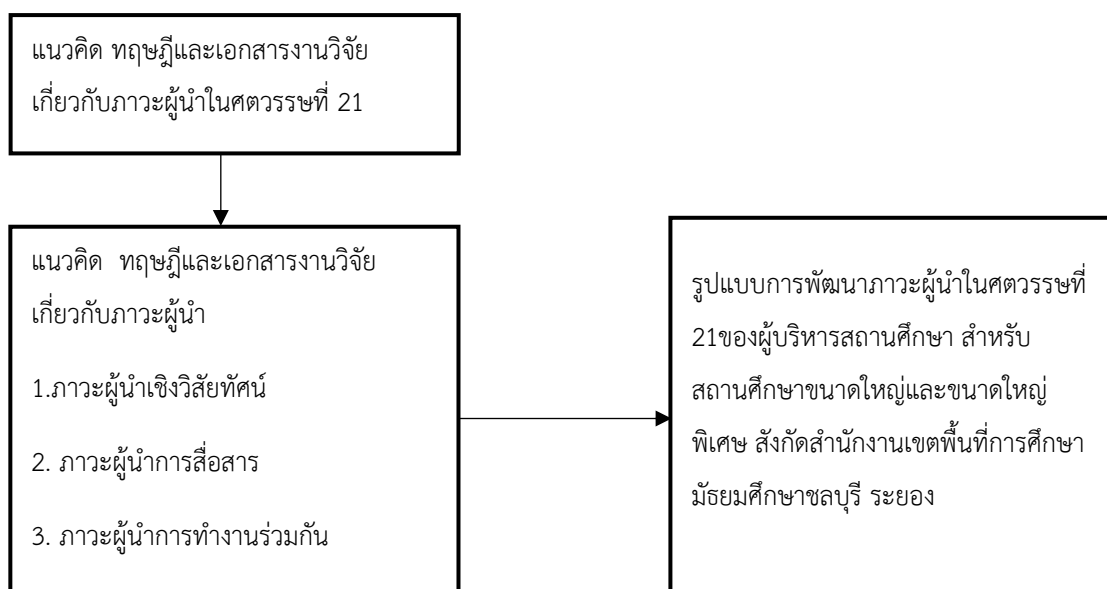
ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรีระยอง ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัย โดยศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศตวรรษที่ 21, ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 Hitt, Haynes & Serpa (2010), Fadel & Trilling (2009), Bass (1999), John, Fenwick, & Betty (1998), เทอดศักดิ์ ไม้เท้าทอง (2557), วิจารณ์ พานิช (2555), ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) และสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**

1.1 ศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์เนื้อหา (Content synthesis) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ทางทฤษฎีที่จะนำข้อมูลมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและแบบสัมภาษณ์

1.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) และนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สังเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ *สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง* การกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ตามคุณสมบัติที่กำหนด (ชัชวาล ทัชชิวัด, 2553, น. 203) โดยใช้วิธีรวบรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และจัดทำข้อสรุปนำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ตรวจสอบ ความถูกต้องของภาษาและความชัดเจนในข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) (ปราณี หล้าเบญญะ, 2559, น. 2-3) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

1.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เนื้อหาจากแบบสัมภาษณ์

1.6. นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างเป็นแบบสอบถาม และนำมาสรุปประเด็นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.6.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองปีการศึกษา 2563 จำนวน 4,089 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18, 2563, น. 28-38)

1.6.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 608-609) ได้จำนวน 364 คน โดยแบ่งเป็นข้าราชการครูสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และข้าราชการครูสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 296 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลาก

1.7 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1993, pp. 246 - 250) มีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม, ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ โดยจัดทำร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูล นำเสนออาจารย์ที่



ปรึกษาเพื่อพิจารณา ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาความถูกต้องของภาษาและความชัดเจนในข้อคำถาม จากนั้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) (ปราณี หล้าเบญจสะ, 2559, น. 2-3) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) เท่ากับ .91

1.8 นำแบบสอบถามไปลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเที่ยงตรง (Reliability) ของแบบสอบถาม จากนั้นวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) ได้เท่ากับ .42 - .93 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามได้เท่ากับ .99

1.9 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด นำมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วจัดทำลงคู่มือลกรหัส (Code book) จากนั้นจึงลงรหัสข้อมูลใน Coding sheet เพื่อทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ .05 โดยใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD)

### **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้โดยใช้เทคนิค (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) จำนวน 3 รอบ ดังนี้

2.1. รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิด และไม่ชี้นำ (Non-directive open ended) แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างเป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า (Likert Scale) ตั้งแต่ 1-5 รอบที่ 2 นำแบบสอบถามที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์หาแนวโน้มรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และจำแนกผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

2.2 ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับเรื่องที่ทำกรวิจัย โดยแบ่งออกเป็น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบาย กลุ่มอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูล แสดงข้อมูล (Data display) ในรูปของการพรรณนา ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) นำมาจำแนกและจัดกลุ่ม เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (1993, pp.246 - 250) ข้อมูลจากแบบสอบถาม ทั้ง 2 รอบ มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อหาค่าความสอดคล้องของความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**

3.1 เป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ที่เป็นผู้ปฏิบัติ หรือผู้ที่สามารถนำรูปแบบ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดระยะเวลาประมาณ 3 ชั่วโมง ตามแนวร่างคำถามการสนทนากลุ่มแล้วสรุปข้อคิดเห็นที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ฉบับสมบูรณ์ในรายงานการวิจัย

### ผลการวิจัย

#### 1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.1 ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจ (2) ด้านภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอ และการใช้เทคโนโลยี (3) ด้านภาวะผู้นำการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความยืดหยุ่น (4) ด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ ประกอบด้วย ระบุปัญหาเบื้องต้น การวิเคราะห์ทางเลือก และการตัดสินใจ และ (5) ด้านภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างความเปลี่ยนแปลง เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น และการให้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน

1.2 ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน

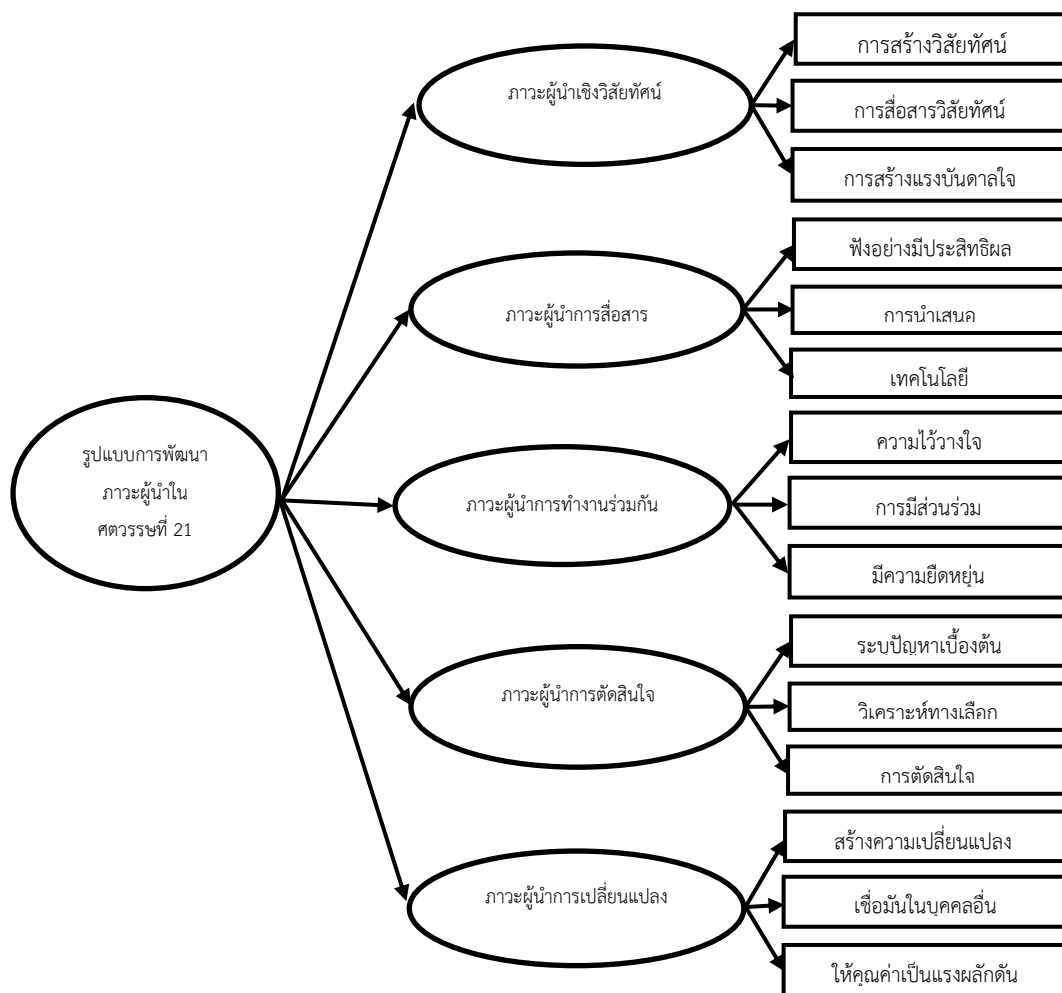
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	n=364		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.04	0.84	มาก	5
2. ภาวะผู้นำการสื่อสาร	4.08	0.86	มาก	4
3. ภาวะผู้นำการทำงานร่วมกัน	4.15	0.88	มาก	2
4. ภาวะผู้นำการตัดสินใจ	4.09	0.82	มาก	3
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.28	0.83	มาก	1
รวม	4.13	0.84	มาก	



จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13, SD = .84$ ) เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการทำงานร่วมกัน และ 3) ภาวะผู้นำการตัดสินใจ

## 2. ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สร้างขึ้นโดยใช้เทคนิค (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) จำนวน 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน พบว่ามีค่ามัธยฐานรวมทุกด้านเท่ากับ 4.96 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์รวมทุกด้านเท่ากับ .59 แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สอดคล้องกัน (Consensus)



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

### 3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกข้อ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

#### อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.1 ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและในทัศนคติของผู้คุณวุฒิ พบว่าภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 2) ภาวะผู้นำการสื่อสาร 3) ภาวะผู้นำการทำงานร่วมกัน 4) ภาวะผู้นำการตัดสินใจ และ 5) ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีประสบการณ์ในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตอย่างมีหลักการและเหตุผล นำเคารพและได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สร้างการมีส่วนร่วม ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการฟัง คิด เขียน อ่าน พูดที่สื่อสารชัดเจน จัดลำดับความสำคัญในการสื่อสาร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถจัดการปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเผชิญ มีความกล้าตัดสินใจ สร้างความเชื่อมั่นในตนเองและผู้ร่วมงาน เห็นคุณค่าของกันและกัน กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้ตระหนักถึงภารกิจเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร ทองคลี (2560) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงานและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรรัตน์ โตเขียว (2560) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 พบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารยุคใหม่ 2) ใส่ใจคุณลักษณะ 3) ทักษะเทคโนโลยีและการสื่อสาร 4) ผู้บริหารตีมีการพัฒนา 5) เน้นการคิดวิเคราะห์และ 6) นำพาสู่ต้นแบบที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของอรสา มาสิงห์ (2560) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา พบว่า 1) การศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด

4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการวางแผนทักษะการสร้างทีมงาน และทักษะการแก้ปัญหา ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 2 ทักษะ คือ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการจูงใจ

1.2 ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองตามความเห็นของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13, SD = .84$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการทำงานร่วมกัน 3) ภาวะผู้นำการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เป็นพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกซึ่งเป็นการดำเนินการรองรับนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ของรัฐบาลในการมุ่งให้ประเทศไทยเป็น Thailand 4.0 มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาสู่สากล พัฒนากำลังคนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย กระจายโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Haplin (1966, pp. 27-28) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Sheninger (2014, pp.3-6) ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการสื่อสารจึงเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่และสอดคล้องกับแนวคิดของ Yulk (2010, p.204) กล่าวว่าผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR จำนวนผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ พบว่ามีค่ามัธยฐานรวมทุกด้านเท่ากับ 4.96 และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(I.R.) รวมทุกด้านเท่ากับ .59 และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 98.93 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาให้สถานศึกษามีความพร้อมและสามารถเข้าสู่สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ทั้งในด้านความคิด พูดและการกระทำ มีการสื่อสารข้อมูลเข้าถึงบุคลากรและกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมทั่วถึงโดยสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ศรัทธา เป็นที่พึงให้คำปรึกษา สร้างขวัญและกำลังใจกับผู้ร่วมงาน สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างเหมาะสม มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา วางคนให้เหมาะสมกับงานและความถนัด สอดคล้องกับ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2014, p.1) ได้เสนอทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายองค์กร การทำงานเป็นทีมและมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ทักษะด้านการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ประกอบด้วย การประเมินปัญหา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาขีดความสามารถให้กับองค์กร 3) ทักษะด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย มีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ทักษะด้านการพัฒนาตนเองและบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรและการเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Partnership for 21<sup>st</sup> century skills (2009 p.1) ที่กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การตัดสินใจ วิเคราะห์และประเมินข้อมูลหลักฐาน และความเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารอย่างชัดเจน สื่อสารออกมาโดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียนและอวัจนภาษาได้อย่างหลากหลาย ฟังอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตีความ ใช้การสื่อสารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลายด้าน 2) ทักษะด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี ใช้สารสนเทศอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย การรู้เท่าทันสื่อ สามารถวิเคราะห์สื่อได้ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการวิจัย จัดการ ประเมิน 3) ทักษะชีวิตและการทำงาน มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลง ร่วมมือกับผู้อื่น และให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย ประนีประนอมรับผิดชอบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างสูงสุดโดยการเป็นตัวอย่าง แสดงพฤติกรรมในการใช้อิทธิพลและอำนาจอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจินตนา งามเจริญมงคล (2561) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้วิธีวิทยาควในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำยุค 4.0 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นมีอุดมการณ์ เช่น การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจนในการนำองค์กร การใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการนำองค์กร การมีความสามารถบริหารจัดการและปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องต่อบริบทของยุค 4.0 ตลอดเวลา การทำให้ทุกคนในองค์กรยึดมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน เป็นต้น 2) องค์ประกอบด้านการบริหารและการจัดการ เช่น มีความสามารถในการนำบุคลากรและการบริหารองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มีความเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลา เป็นต้น และ 3) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรมาภิบาล เช่น มีพฤติกรรมนำองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นต่อหลักการ มีพฤติกรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา มีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ สนับสนุนให้องค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจต่อการทำงานแบบทีมและแบบเครือข่าย

3. การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

สถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบที่สร้างโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ตามกระบวนการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ จึงเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม เนื่องจากมีการดำเนินการตรวจสอบ และประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินรูปแบบของ Eisner (1976, pp. 96 - 104) ที่เชื่อว่า ผู้เชี่ยวชาญเป็นเครื่องมือในการประเมินที่มีความเที่ยงธรรม และมีคุณประโยชน์ที่ดี มีมาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนั้น ๆ

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัดในการประเมินสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21, เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานในการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรระมัดระวังการนำผลวิจัยบางประการที่เป็นทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ของตัวแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้จริง โดยการจัดทำเป็นคู่มือหรือหลักสูตรในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ได้

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

2. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อให้มีการพัฒนา ปรับปรุงรูปแบบที่เหมาะสม สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ เช่น สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง เป็นต้น

#### เอกสารอ้างอิง

จินตนา งานเจริญมงคล. (2561). การประยุกต์ใช้วิธีวิทยาคิวในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำยุค 4.0 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ชัชวาล ทักษิวัต. (2553). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 8(1), 185 - 223.

เทอดศักดิ์ ไม่เท่าทอง. (2557). การรู้เท่าทันสื่อ: ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. วารสาร สารสนเทศศาสตร์, 32(3), 74-91.

ธีระ รุญเจริญ. (2545). รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.

ปราณี หล้าเบญจสะ. (2559). การหาคูณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินผล. ยะลา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วิเชียร ทองคลี. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 13(3), 239-248.



- สัมพันธ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำผู้บริหาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย*.  
ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2563). *สรุปข้อมูลทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2563*. ชลบุรี: งานข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2563). *รายงานผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี ก้าวการบูรณาการสู่แผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาจังหวัด*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุริรัตน์ โตเขียว. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์.
- อดุลย์ วังศรีคุณ. (2557). *การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: ผลผลิตและแนวทางการพัฒนา*.  
*วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 8(1), 1-17.
- อรสา มาสิงห์. (2560). *การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 13(2), 103-116.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Eisner. E. (1976). "Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in education evaluation." *The Journal of Aesthetic Education*.10(3) :135.
- Fadel, C., & Trilling, B. (2009). *21<sup>st</sup> Century skills: Learning for life in our times*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- John R. H, Fenwick W. E, & Betty E. S. (1998) *Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders: Standards for Peak Performers* (Virginia: American Association of School Administrators, 8-9.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determination sample size for research activities. *Education and Psychology measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, Rensis. (1933). *A Technique for the Measurement of Attitude*. Chicago: Read Mc Nally.
- National Association of Secondary School Principals [NASSP]. (2014). *Breaking ranks: 10 Skills for successful school leaders*. Retrieved from [http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd\\_ed\\_exec\\_summ.pdf](http://www.nassp.org/Content/44755/TenSkills%202nd_ed_exec_summ.pdf)
- Partnership for 21st Century Skills. (2009). *21<sup>st</sup> Century support systems*. Retrieved from <http://www.21stcenturyskills.org/route21/index>
- Pearson Education. (2009). *Empower 21st century learners*. Retrieved from <http://www.pearsonschool.com/index>
- Sheninger, E. C. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

### การอ้างอิงบทความ

มุกิตา อินกล้า, ประยูร อิมสวัสดิ์ และธนวิน ทองแพง. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *e-Journal of Education Studies, Burapha University*, 4(1), 1-16. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/254090>

