

# การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12\*

## Developing the 21st Century Leadership Model Based on Good Governance Principles for Administrators of Schools under the Primary Educational Service Area Office in Inspection Region 12

ศิวัลลักษณ์ มหาชัย, ประจิตร มหาหิง และยingsan ฮาพา

Siwalak Mahachai, Prachit Mahahing and Yingsan Hapa

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

Corresponding Author, E-mail: siwalak.16@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และ 3) ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินรูปแบบ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 337 คน รวม 352 คน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน การอภิปรายสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

\*ได้รับบทความ: 4 มีนาคม 2568; แก้ไขบทความ: 23 ธันวาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 25 ธันวาคม 2568

Received: March 4, 2025; Revised: December 23, 2025; Accepted: December 25, 2025



ที่สุด เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้ 1) ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ 2) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 3) ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม 4) ด้านมีวิสัยทัศน์ 5) ด้านความกล้าหาญในการแก้ปัญหา และ 6) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการ แนวคิดรูปแบบ 4) เนื้อหา หลักประกอบด้วย หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรม การบูรณาการตามหลักธรรมาภิบาล ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

3. ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น

**คำสำคัญ:** รูปแบบ; ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21; หลักธรรมาภิบาล; ประถมศึกษา

### Abstract

The purposes of this research were to: 1) examine the current conditions, desired conditions, and priority needs for a 21st-century, 2) develop a 21st-century leadership model for these school administrators, and 3) evaluate the effectiveness of the developed leadership model based on good governance principles. The study employed a mixed-methods approach, utilizing questionnaires, semi-structured interviews, model evaluation forms, and satisfaction assessment forms. The sample group consisted of 15 school administrators and 337 teachers, totaling 352 participants. Qualitative data were collected through semi-structured interviews and focus group discussions. Statistical analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and need assessment index analysis.

#### The results revealed that:

1. The assessment of the current conditions, desired conditions, and priority needs assessment for the 21st-century leadership model based on good governance principles among school administrators under the Primary Educational Service Area Office in Inspection Region 12 revealed that the current state was at a high level, while the desired state was rated at the highest level. The most critical needs, ranked in order of importance, included (1) consensus building and motivation, (2) technology and



communication, (3) collaboration and teamwork skills, (4) visionary leadership, (5) courage in problem-solving, and (6) creativity and innovation.

2. The development of the 21st-century leadership model consists of several key components: (1) the model's name, (2) its objectives, (3) the principles and conceptual framework, and (4) the content, which includes principles and concepts, objectives, methods and activities, integration with good governance principles, and expected outcomes.

3. The evaluation of the 21st-century leadership model based on good governance principles for school administrators found that it was highly Propriety, feasibility, and Utility, with all aspects mean rated at the highest level.

**Keywords:** Model; 21st-Century Leadership; Good Governance Principles; primary education

## 1. บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 6 ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาคนไทยให้บรรลุเป้าประสงค์ของประเทศและทัดเทียมกับนานาชาติ จึงได้กำหนดหลักการบริหารจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 8 ได้แก่ การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิต การเปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

ในศตวรรษที่ 21 สังคมโลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และระบบการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เช่น การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Fullan, 2014; Northouse, 2019) อย่างไรก็ตาม จากสภาพปัญหาที่พบในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดทักษะที่จำเป็นดังกล่าว โดยเฉพาะทักษะด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมและการพัฒนาสถานศึกษาไม่บรรลุ



เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จากรายงานข่าวและข้อมูลทางสังคมยังพบปัญหาด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล การสร้างความน่าเชื่อถือ และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรมอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2561) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม (OECD, 2015; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 เพื่อให้ได้องค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12
3. เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีขอบเขตครอบคลุมดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) ทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม 2) เทคโนโลยีและการสื่อสาร 3) มีวิสัยทัศน์ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) มีภาวะผู้นำและความกล้าหาญในการแก้ปัญหา และ 6) การสร้าง



ฉันทามติและการจูงใจ หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) หลักคุณธรรม 2) หลักนิติธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 โรงเรียนละ จำนวน 1 คน จำนวน 4 จังหวัด 2,866 โรงเรียน รวม 2,866 คน และกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 โรงเรียนละ จำนวน 1 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะใช้สูตรของ Krejcie & Mogan (1970, pp. 607-610) จำนวน 352 คน

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบจากวรรณกรรม เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณการดำเนินงานตามรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เลือกแบบเจาะจงโดยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของร่างรูปแบบ เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และความเหมาะสมของภาษาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำ นำไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อตรวจสอบความเข้าใจแล้วจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริง ใช้ระยะเวลาเมษายน 2567- กรกฎาคม 2567

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4 ยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ขั้นตอนที่ 5 การอภิปรายสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน (Focus group Discussion) ร่างรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่



12 ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ตามคำแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่างที่ 2 เพื่อทำการประเมินรูปแบบ ใช้ระยะเวลาสิงหาคม 2567- ตุลาคม 2567

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 7 ประเมินตามความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ฉบับชั่วคราว โดยการนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่เกิดจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการอภิปรายสนทนากลุ่มมาหลอมรวมสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นตอนที่ 9 การจัดทำดัชนีพิจารณา เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 1 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ฉบับสมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 10 เสนองานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้ระยะเวลาพฤศจิกายน 2567- มีนาคม 2568

#### 4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยภาพรวม

| องค์ประกอบ                         | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|                                    | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 1. ทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม | 3.65         | 0.68 | มาก   | 4.58              | 0.63 | มากที่สุด | 0.254                   | 3     |
| 2. เทคโนโลยีและการสื่อสาร          | 3.68         | 0.68 | มาก   | 4.61              | 0.62 | มากที่สุด | 0.254                   | 2     |



| องค์ประกอบ                     | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|--------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|                                | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 3. มีวิสัยทัศน์                | 3.70         | 0.67 | มาก   | 4.62              | 0.60 | มากที่สุด | 0.249                   | 4     |
| 4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์    | 3.75         | 0.67 | มาก   | 4.62              | 0.58 | มากที่สุด | 0.230                   | 6     |
| 5. มีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา  | 3.76         | 0.63 | มาก   | 4.64              | 0.57 | มากที่สุด | 0.236                   | 5     |
| 6. การสร้างฉันทามติและการจูงใจ | 3.73         | 0.60 | มาก   | 4.68              | 0.52 | มากที่สุด | 0.256                   | 1     |
| รวม                            | 3.71         | 0.66 | มาก   | 4.63              | 0.59 | มากที่สุด | 0.247                   |       |

1. ผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น สภาพปัจจุบัน รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุดคือ ด้านมีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และระดับน้อยที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์เกี่ยวกับดิจิทัล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกโดยด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุด คือ การสร้างฉันทามติและการจูงใจ รองลงมาคือ มีภาวะผู้นำและความกล้าหาญในการแก้ปัญหา และน้อยที่สุดคือ ทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม

เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของผู้บริหารความต้องการจำเป็น โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนามาก่อน พบว่า ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ อันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม และด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้นำผลดังกล่าว มาพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยเรียงลำดับความสำคัญของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ความจำเป็นดังนี้ 1) ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ ( $PNI_{modified} = 0.256$ ) 2) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ( $PNI_{modified} = 0.254$ ) 3) ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม ( $PNI_{modified} = 0.254$ ) 4) ด้านมีวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 0.249$ ) 5) ด้านความกล้าหาญในการแก้ปัญหา ( $PNI_{modified} = 0.236$ ) 6) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.230$ )



2. ผลวิจัยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ชื่อรูปแบบ คือ รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12

วัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 2) เพื่อนำองค์ประกอบไปเป็นแนวทางการดำเนินการรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12

หลักการ แนวคิด (รูปแบบ) รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ฉบับนี้มีความปรารถนาที่จะให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารสถานศึกษา มีวิธีการบริหาร โดยบูรณาการวิธีการ เนื้อหา หรือ ศาสตร์ของการบริหารเข้ากับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และยึดตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์กร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ภาวะการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลในยุคปัจจุบัน โดยการนำหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการในภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 3) ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม 4) ด้านมีความกล้าหาญในการแก้ปัญหา 5) ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ และ 6) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เนื่อหารูปแบบ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีมากกว่าเพียงแค่การบริหารจัดการ แต่ยังต้องมีทักษะในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาที่ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายกลุ่ม การสร้างฉันทามติและการจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันและบรรลุผลสำเร็จ หลักการสร้างฉันทามติและการจูงใจตามหลักธรรมาภิบาล ตัวอย่างเช่น การสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใส การสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและเป็นจริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยการสร้างช่องทางให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเสรี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจร่วมกัน อธิบายเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจทุกครั้ง



เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญ เชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้ากับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสำคัญของบทบาทของตนเอง การชวนบุคลากรทุกคนมาร่วมกันคิดและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตน มอบหมายงานที่หลากหลายและท้าทาย เพื่อให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ใช้คำพูดและการกระทำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร

องค์ประกอบที่ 2 ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร หลักการแนวคิดด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ตามภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกวงการ การบริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจปฏิเสธการนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาทิศทางก้าวไปข้างหน้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล หลักการแนวคิดด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ตามภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการศึกษา กำหนดทิศทางการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และมีความพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี และมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับพัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์เทคโนโลยีอื่นๆ ที่ทันสมัย นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนรู้มีความน่าสนใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้โอกาสทุกคนได้เข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ด้อยโอกาส กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลของโรงเรียน เพื่อป้องกันการถูกละเมิด สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับทราบอย่างโปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประเมินผลการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีให้ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีมทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมตามภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หลักการและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทักษะความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงสถานศึกษาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทักษะเหล่านี้เพื่อนำพาบุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันหลักการของทักษะความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมตามหลักธรรมาภิบาล ตัวอย่าง เช่น สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการ



ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยเน้นที่การทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขัน สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความคาดหวังขององค์กรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน สร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และส่งเสริมให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายและขอบเขตของงานที่ชัดเจนให้กับแต่ละทีมหรือแต่ละบุคคล เพื่อให้ทุกคนทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน เช่น การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์ สร้างความไว้วางใจระหว่างกันภายในทีมและองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ความโปร่งใส และความยุติธรรม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคน ให้รางวัลและยกย่องทีมหรือบุคคลที่ทำงานได้ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ดังนี้ เมื่อพิจารณาผลการประเมินรูปแบบตามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมทุกประเด็น

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุดคือ มีภาวะผู้นำและความกล้าหาญในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุด คือ ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ รองลงมาคือ ด้านความกล้าหาญในการแก้ปัญหา เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของผู้บริหารความต้องการจำเป็นโดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา ก่อน พบว่าอันดับที่ ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ อันดับ 2 ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร อันดับ 3 ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม อันดับที่ 4 ด้านวิสัยทัศน์ อันดับที่ 5 ด้านความกล้าหาญในการแก้ปัญหา และอันดับที่ 6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของเลอศักดิ์ ตามา



(2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การดำเนินงาน ระบบ ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุก ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพโดย ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลและ ด้านการสร้างแรงจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 ด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมและด้านการสร้างแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2. อภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ การที่ 12 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพของรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ซึ่งนำผลการวิจัย เชิงปริมาณมาบูรณาการมาสร้างเนื้อหาแนวสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขต ตรวจราชการที่ 12 ฉบับนี้มีความปรารถนาที่จะให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารสถานศึกษา มีวิธีการบริหาร โดยบูรณาการวิธีการ เนื้อหา หรือศาสตร์ของการบริหารเข้ากับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และยึดตามหลักธรร มาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถม ศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์กร สามารถ วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ภาวะการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลในยุค ปัจจุบัน โดยการนำหลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการในภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 3) ด้านทักษะความร่วมมือและ ทำงานเป็นทีม 4) ด้านความกล้าหาญในการแก้ปัญหา 5) ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ และ 6) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาตามองค์ประกอบที่ได้ศึกษาประกอบด้วยชื่อเรื่อง



หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหาการบูรณาการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแต่ละองค์ประกอบ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจินตนา งามเจริญมงคล (2561) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้วิธีวิทยาในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำยุค 4.0 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรมาภิบาล เช่น มีพฤติกรรมน่าองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นต่อหลักการ มีพฤติกรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา มีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ สนับสนุนให้องค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจต่อการทำงานแบบทีมและแบบเครือข่าย ผู้วิจัยจึงได้สรุป รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 จากการวิจัยเชิงคุณภาพ 6 องค์ประกอบ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นได้ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างฉันทามติและการจูงใจ องค์ประกอบที่ 2 ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะความร่วมมือและทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 4 ด้านมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 5 ด้านความกล้าหาญในการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

1.1 ควรพัฒนาหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหาร เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.2 ควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวปฏิบัติที่ดี และองค์ความรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

1.3 ควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ เพื่อยกระดับสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.4 ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา

1.5 ควรบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานจริง โดยเชื่อมโยงหลักสูตรการอบรมกับปัญหาและความท้าทายที่ผู้บริหารต้องเผชิญในบริบทการทำงาน สนับสนุนให้ผู้บริหารนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม



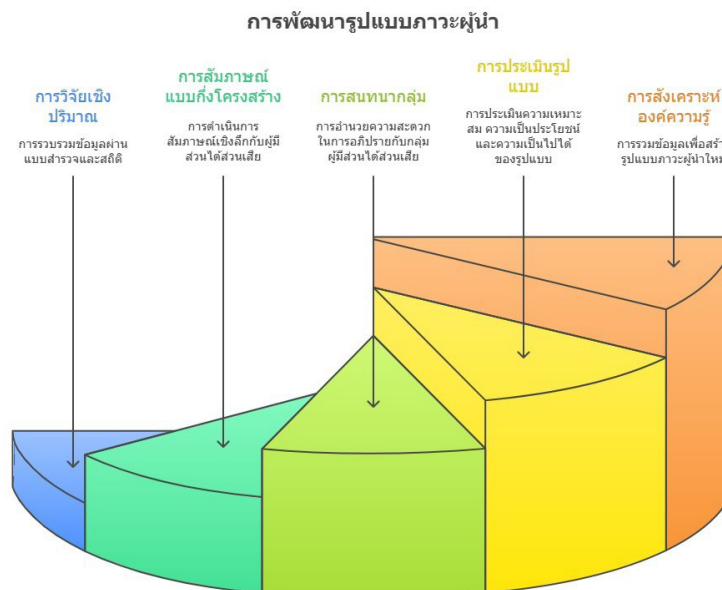
## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตการวิจัยโดยศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน หรืออยู่ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำ

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำในมิติอื่นๆ นอกเหนือจากหลักธรรมาภิบาล เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

## 7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ซึ่งได้จากการนำผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผลการประเมินรูปแบบมาหลอมรวมสนับสนุนผลการวิจัย เมื่อพิจารณาแต่ละด้านได้แก่ ด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ สามารถนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ



## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ
- จินตนา นามเจริญมงคล. (2561). *การประยุกต์ใช้วิธีวิทยาควิในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำยุค 4.0 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เลอศักดิ์ ตามา. (2564). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(38), 224-240.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *นโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2561). *จรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *หลักธรรมาภิบาลในการบริหารภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD. (2015). *Public governance and integrity*. Paris: OECD Publishing.