แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร

DEVELOPMENT GUIDELINES FOR LEADERSHIP QUALITIES IN CHANGE MANAGEMENT ACCORDING TO THE 21ST CENTURY SKILLS FRAMEWORK TO ENHANCE THE EFFECTIVENESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE JURISDICTION OF THE KHLONG SAN DISTRICT OFFICE, BANGKOK

[1]วิไลภรณ์ นุ่นสพ, [2]ประทุมทอง ไตรรัตน์ และ [3]ธนเสฏฐ์ อัคคัญญ์ภูดิส

[1]Wilaiporn Nunsop, [2]Pratoomtong Trirat and [3]Thanasate Akkanphudit

[1]วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม, ประเทศไทย

Siam Technology College, Thailand.

[1]65008113013@siamtechno.ac.th

Received : October 23, 2024; **Revised** :January 2, 2025; **Accepted** :January 29, 2025

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของ

---

[1] นักศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาบริหารการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

[3] อาจารย์ ดร., สาขาวิชาบริหารการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$ = 0.417) อยู่ในกลุ่มสูงซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดอ่อน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified}$ = 0.354) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.295) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน ในส่วนของทักษะในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ($PNI_{modified}$ = 0.476) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.345) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน ด้านทักษะการสื่อสาร ($PNI_{modified}$ = 0.315) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ 3 แนวทางหลัก 7 แนวทางย่อย

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ทักษะในศตวรรษที่ 21

Abstract

The study has the following objectives: (1) to study the current and desired state of transformational leadership based on 21st-century skills to enhance the effectiveness of educational institutions under the Khlong San District Office, Bangkok, and (2) to propose guidelines for developing transformational leadership based on 21st-century skills to enhance the effectiveness of these institutions. The research findings indicate that: The current state of transformational leadership based on 21st-century skills to enhance the effectiveness of educational institutions under the Khlong San District Office, Bangkok, is at a moderate level overall. However, the desired state of transformational leadership is at a high level overall. The essential needs for transformational leadership among school administrators include: Inspirational motivation ($PNI_{modified}$ = 0.417), which is considered a significant weakness. Idealized influence ($PNI_{modified}$ = 0.354), also identified as a significant weakness. Individualized consideration ($PNI_{modified}$ = 0.295), another notable weakness. Regarding 21st-century skills: Organizational management skills ($PNI_{modified}$ = 0.476) are identified as a significant weakness. Interpersonal skills ($PNI_{modified}$ = 0.345) are recognized as a notable weakness. Communication skills ($PNI_{modified}$ = 0.315) are identified as another significant

weakness. Based on the data analysis, three primary and seven secondary development guidelines for transformational leadership based on 21st-century skills to enhance the effectiveness of educational institutions were established as follows.

Keywords: Leadership Development Guidelines, Transformational Leadership, 21st-Century Skills

บทนำ

ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ โลกในศตวรรษที่ 21 มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก หลายองค์การต่างกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ซึ่งเป็นทั้งวิกฤตและโอกาสในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ทั้งด้านความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี นวัตกรรมและปัญญาประดิษฐ์ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเข้าไปในทุกส่วน รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมของประชากรโลกให้มีสมรรถนะที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงส่งผลต่อความวิตกกังวลของผู้นำองค์การต่อความไม่เข้าใจในการควบคุมสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่จะเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ, 2560, น. 110-119) ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของคนย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาด้วย ทำให้ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ โดยคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้และการรู้จักพัฒนาตนเองซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่เก่งและดีในองค์การได้ การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำได้มีนักการศึกษาค้นคว้าจำนวนมาก โดยมีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายใน มีบทบาทต่อการกำหนดนโยบายและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การนวัตกรรมยุคใหม่ (กฤษธรา ยองใย, 2018) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะกระตุ้นพฤติกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การด้วย (Bass & Avolio, 1994)

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักการศึกษา โดยเป็นผู้ดำเนินการจัดการศึกษาให้ทุกสำนักงานเขตด้วยความเท่าเทียมกัน แต่สภาพการบริหารการศึกษามีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยลง ในปีการศึกษา 2556 การประเมินคุณภาพการจัดการสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มกรุงธนเหนือ ผลการประเมินพบว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีการกระตุ้นการสร้างขวัญและกำลังใจหรือการแนะนำในการทำงานให้กับครูและบุคลากรได้ไม่มากนัก และการสรุปโครงการต่างๆ ยังสรุปไม่ครบตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ การประเมินการประกันคุณภาพภายใน มีข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารดังนี้ หลังจากที่ได้มอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรเรียบร้อยแล้ว ให้มีการติดตาม เป็นที่ปรึกษาให้กับครูเพื่อให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ให้มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู มีการสร้างสัมพันธภาพและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับครู คอยช่วยเหลือในการทำงานและมีจัดการทำงานอย่างเป็นระบบให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร คาดหวังว่าผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่างๆ ตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบัน อันจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 8 โรงเรียน จำนวน 190 คน

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้การคำนวณขนาดของตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 127 คน จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน และครู จำนวน 111 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยมีรายละเอียดกรอบแนวคิดดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ทักษะในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการบริหารจัดการองค์การ 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยใช้คำถามปลายเปิด

3.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร เป็นแบบประเมินที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) โดยรวบรวมข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 รายด้านเพื่อนำไปอธิบายข้อมูลในรูปแบบตารางต่อไป

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ดังตาราง 1 และ 2 ดังนี้

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม แนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ	แปลผล
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.39	0.96	ปานกลาง	4.60	0.67	มากที่สุด	0.354	2	สูง/จุดอ่อน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.09	1.17	ปานกลาง	4.37	0.72	มาก	0.417	1	สูง/จุดอ่อน
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.73	0.92	มาก	4.41	0.69	มาก	0.181	4	ต่ำ/จุดแข็ง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.37	1.14	ปานกลาง	4.37	0.74	มาก	0.295	3	สูง/จุดอ่อน
รวม	**3.40**	**1.05**	**ปานกลาง**	**4.44**	**0.70**	**มาก**	**0.306**		

จากตารางที่ 1 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน

กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\overline{X}$ =3.73) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\overline{X}$ =3.39) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\overline{X}$ =3.37) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\overline{X}$ =3.09)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\overline{X}$ =4.60) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\overline{X}$ =4.41) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\overline{X}$ =4.37) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\overline{X}$ =4.37)

การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ = 0.306) และแยกตามความต้องการจำเป็นเรียงลำดับด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากสุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$ = 0.417) 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified}$ = 0.354) 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.295) และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา($PNI_{modified}$ = 0.181)

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมของทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังตาราง 2

ทักษะในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	PNI modified	ลำดับ	แปลผล
1. ทักษะการสื่อสาร	3.41	0.98	ปานกลาง	4.48	1.11	มาก	0.315	3	สูง/จุดอ่อน
2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ	2.98	1.16	ปานกลาง	4.40	0.71	มาก	0.476	1	สูง/จุดอ่อน
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์	3.76	0.83	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด	0.200	5	ต่ำ/จุดแข็ง
4. ทักษะทาเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล	3.53	1.01	มาก	4.34	0.72	มาก	0.231	4	ต่ำ/จุดแข็ง
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.30	1.19	ปานกลาง	4.44	0.72	มาก	0.345	2	สูง/จุดอ่อน

รวม	3.40	1.03	ปานกลาง	4.44	0.79	มาก	0.306		

จากตารางที่ 2 พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของทักษะในศตวรรษที่ 21 พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ =3.76) รองลงมา คือ ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ($\overline{X}$ =3.53) ด้านทักษะการสื่อสาร ($\overline{X}$ =3.41) ด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\overline{X}$ =3.30) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ($\overline{X}$ =2.98)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของทักษะในศตวรรษที่ 21 พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ =4.52) รองลงมา คือ ด้านทักษะการสื่อสาร ($\overline{X}$ =4.48) ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ($\overline{X}$ =4.44) ด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ($\overline{X}$ =4.40) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ($\overline{X}$ =4.34)

การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมของทักษะในศตวรรษที่ 21 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ = 0.306) และแยกตามความต้องการจำเป็น เรียงลำดับด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากสุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ 1) ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ($PNI_{modified}$ = 0.476) 2) ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.345) 3) ด้านทักษะการสื่อสาร ($PNI_{modified}$ = 0.315) 4) ด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ($PNI_{modified}$ = 0.231) และด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}$ = 0.200)

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร

แนวทางหลัก 1 พัฒนาทักษะการกระตุ้นและผลักดันเจตคติให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

แนวทางรอง

1.1 พัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างทัศนคติเจตคติ ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การ

1.2 พัฒนาทักษะการสร้างความผูกพัน เห็นใจกันและกันในการปฏิบัติงาน

1.3 พัฒนาทักษะการคิดเชิงบวก สร้างความรู้สึกที่ดี ยอมรับฟังและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แนวทางหลัก 2 ด้านพัฒนาทักษะที่มุ่งเน้นความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

แนวทางรอง

2.1 พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาแบบองค์รวม

2.2 พัฒนาทักษะการสื่อสาร ให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจนตามจุดประสงค์และเสริมสร้างมุมมองอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางหลัก 3 พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ตนเองและผู้ร่วมงาน เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพ

แนวทางรอง

3.1 พัฒนาทักษะความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในการสร้างอัตลักษณ์

3.2 พัฒนาทักษะการจัดการสภาพแวดล้อมและเครือข่ายเพื่อสร้างวัฒนธรรมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษ ที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก แต่อีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Silvana and Trajko (2018) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ผลวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ คุณภาพของบุคลากร การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์และด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยจึงควรมีการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 เพราะว่าปัจจุบันเป็นทักษะที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการในสถานศึกษา เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Savita (2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การท้าทายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารยังขาดการเสริมสร้างพลังให้บุคลากร ขาดเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

สภาพที่พึงประสงค์ของของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ ในระดับภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด แต่อีก 3 ด้าน ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนาที่จะให้สามารถนำความรู้ ความสามารถไปบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับ มณฑาทิพย์ นามน (2561) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่นเดียวกับ เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นควรมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Silvana and Trajko (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศมาซิโดเนีย ผลวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ การปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การและความสำเร็จขององค์การ

การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$ = 0.306) และแยกตามความต้องการจำเป็น ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified}$ = 0.414) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified}$ = 0.357) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified}$ = 0.296) อยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อน

และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญา($PNI_{modified}$ = 0.182) อยู่ในกลุ่มต่ำเป็นจุดแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับ วงศกร เพียรชนะ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร กำหนดโดยการนำจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะในศตวรรษที่ 21 จากข้อค้นพบที่เป็นจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ นำมากำหนดเป็นแนวทางหลักที่ 1 พัฒนาทักษะการกระตุ้นและผลักดันเจตคติให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 แนวทางรอง ได้แก่ 1) พัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างทัศนคติ เจนตคติด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การ 2) พัฒนาทักษะการสร้างความผูกพันเห็นใจกันและกันในการปฏิบัติงาน และ 3) พัฒนาทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการเป็นบุคลากรที่ดีในองค์การ เพราะว่าจุดอ่อนทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 1) ทักษะการบริหารจัดการองค์การ 2) ด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ทักษะการสื่อสาร ดังนั้นควรมีแนวทางในการพัฒนาที่จะเสริมสร้างการบริหารจัดการที่มีการสื่อสารที่ดีสร้างการทำงานอย่างมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับธีรศักดิ์ สารสมัคร (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรยึดมั่นในอุดมการณ์ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เช่นเดียวกับแนวทางหลัก 2 การพัฒนาทักษะที่มุ่งเน้นความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

และแนวทางรอง 1 พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาแบบองค์รวม และแนวทางรอง 2 พัฒนาทักษะการสื่อสารเกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจนและตามจุดประสงค์ และเสริมสร้างมุมมองอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จนเกิดความเข้าใจในสภาพการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน นำไปสู่การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เช่นเดียวกับจักรพันธ์ สายคง และ ประทุมทอง ไตรรัตน์ 2566 ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาที่เน้นสร้างทักษะด้านดิจิทัลเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงโลก โรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอสังขะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล มีค่าสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด และกำหนดเป็นแนวทางดังนี้ คือ (1) การพัฒนาทักษะดิจิทัลในการใช้อย่างมีวิจารณญาณและแก้ปัญหาทันกับการเปลี่ยนแปลง (2) การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์เพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ และ (3) การพัฒนาทักษะผู้นำในโลกอนาคตที่มีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ด้วยการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลในกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านทักษะการบริหารจัดการองค์การ ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นจุดอ่อน จึงนำมากำหนดแนวทางหลักแนวทางหลักที่ 3 พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ตนเองและผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพ และแนวทางรอง 1 พัฒนาทักษะ ความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์การในการสร้างอัตลักษณ์และแนวทางรอง 2 พัฒนาทักษะการสร้างการจัดการสภาพแวดล้อมและเครือข่ายเพื่อสร้างวัฒนธรรมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ และสอดคล้องกับ Christopher (2019) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพของครูในระดับที่แตกต่างกัน โดยประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับมีอิทธิพลสูงกว่าประสิทธิภาพของครู และสอดคล้องกับ Korawich Srigunha and Pratoomtong Trirat (2024) จากการวิจัยกลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้อยู่ในกลุ่มสูงซึ่งเป็นจุดอ่อน ในการวิจัยและนำมากำหนดกลยุทธ์นำเสนอกลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เสริมสร้างทักษะความสามารถของผู้เรียน 2) พัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ที่เน้นกระบวนคิดเชิง

ออกแบบที่เสริมสร้างทักษะความสามารถของผู้เรียน กลยุทธ์รอง 3) พัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลที่เน้นกระบวนคิดเชิงออกแบบที่เสริมสร้างทักษะความสามารถของผู้เรียน

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

จากผลการวิจัย องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่เป็นอุดมการณ์ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และร่วมลงมือปฏิบัติไปพร้อมกับบุคลากรในองค์การ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสนับสนุน ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

กฤษธรา ยองใย. (2018). *ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

จักรพันธ์ สายคง และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566) *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาที่เน้นสร้างทักษะด้านดิจิทัลเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงโลก โรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอสังขะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3.* วารสารพุทธศาสตร์ มจร อุบลราชธานี ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2566) น.2273-2284

ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (2560). *ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21.* วารสารสมาคมนักวิจัย, 22(3), 110-119.

ธีรศักดิ์ สารสมัคร. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. การประชุมวิชาการราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5 ประจำปี 2563 (น.355). อุบลราชธานี:มหาวิทยาลัยราชธานี.

เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยสยาม.

มณฑาทิพย์ นามน. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วงศกร เพียรชนะ. (2566). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.* บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Bass & Avolio. (1994). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Christopher, D.C. Francisco. (2019). School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Sele-Efficacy. *International Journal of Advanced Research*, 7(1): 622 – 635.

Savita, Yadav. (2017). Challenges Face by Transformational leader and suggestions to solve the challenges International. *Journal of Research in IT and Management*, 7, 34-43.

Silvana Pasovska & Trajko Micesk. (2018). *The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability*. International Journal for Innovation Education and Research, 6(2)

Srigunha, K., & Trirat, P. (2024). *Strategy for Academic Management Based on Design Thinking For Sustainable Development of Nakhoratchasima Primary Educational Service Area Office 4.* Journal of Library and Information Science Srinakharinwirot University, 17(1), 40-49.