

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู  
อำเภอมแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มิถุนายน 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู  
อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มิถุนายน 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

LEADERSHIP IN 21ST CENTURY OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN OPINION  
OF TEACHERS IN MAESUAI DISTRICT UNDER CHIANG RAI  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

June 2020

Copyright 2020 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู

อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชียงราย เขต 2

ของ กรวิกา มั่งมุล

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. ธารารัตน์ มาลัยเถาว์)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)

<b>เรื่อง:</b>	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	กรวิกา มั่งมุล, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2562
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำ, ศตวรรษที่ 21, ทัศนะ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 254 คน สุ่มโดยวิธีแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบทัศนะจำแนกตามระดับการศึกษา โดยการทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน จำแนกตามอายุ และระยะการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Analysis of Variance) และวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านคิดสร้างสรรค์ รองลงมา ได้แก่ ด้านการจูงใจ และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านหลักการบริหาร 2. การเปรียบเทียบทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถสรุปผลดังนี้ 2.1 ครูที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่าไม่แตกต่างกัน 2.2 ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.3 ครูที่มีระยะการปฏิบัติงานต่างกัน ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

**Title:** LEADERSHIP IN 21ST CENTURY OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN OPINION  
OF TEACHERS IN MAESUAI DISTRICT UNDER CHIANG RAI  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2

**Author:** Kornwika Mangmoon, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of  
Phayao, 2019

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

**Keyword** Leadership, 21st Century, Opinion

#### ABSTRACT

The purposes of this independent study were to examine the 21<sup>st</sup> century leadership of the school administrators as viewed by teachers in Maesuai district under the office of Chiang Rai primary educational service area 2 and to compare them regarding this as classified by their ages, levels of education, and durations of work. The sample consisted of the 254 teachers in Maesuai district under the office of Chiang Rai primary educational service area 2, academic year 2019. By Proportional Stratified Random Sampling. The instrument used in this study was a 5level rating scale questionnaire, index of item-objective congruence was between 0.67–1.00. The reliability used of Cronbach's alpha coefficient with the value 0.92. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation. The finding on the comparison of viewpoints classified by durations of work by t-test Independent classified by ages and levels of education by one-way analysis of variance and the analysis of pair differences by means of Scheffe. The results of this study showed that: 1. The 21<sup>st</sup> century leadership of the school administrators as viewed by teachers in Maesuai district under the office of Chiang Rai primary educational service area 2 was at the high level as a whole. When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average was creative thinking, followed by motivation and the least was the management principles. 2. The finding on the comparison of viewpoints regarding the 21<sup>st</sup> century leadership of the school administrators as viewed by teachers in Maesuai district under the office of Chiang Rai primary educational service area 2 were as follows: 2.1 The viewpoints of teachers that had a different age were different in all term with the statistical significance at the level of 0.05 when each aspect was considered in the term of vision with the statistical significance at the level of 0.05 but a pair wise different by means of Scheffe were not different. 2.2 The teacher's viewpoints classified by different levels of education in all terms were different. 2.3 The viewpoints of teachers that had a different duration of work were different in all term with the statistical significance at the level of 0.05 when each aspect was considered in all term were different.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กัณมา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ รวมไปถึงวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ให้โอกาสทางการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณ นายจรัญ แจ่มณี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมเชียงราย เขต 2 นายสงว กองจักร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอยช้าง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.สุทัต จันทะสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้ และดร.อุทัยทิพย์ จันดีะวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนเจริญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา และพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณ ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนอำเภอแม่สรวย จังหวัด เชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษานี้เป็นอย่างดีครบถ้วนสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ครอบครัวมั่งมูล ที่คอยสนับสนุนทุนทรัพย์ ให้กำลังใจและอยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้

การทำวิจัยในครั้งนี้ คุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นสักการะแด่พระคุณบิดา มารดา ตลอดจนคุณบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน วิชาความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้แก่วิทยาศาสตร์ มา ณ โอกาสนี้

กรวิกา มั่งมูล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	9
บทที่ 2.....	10
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
ภาวะผู้นำ.....	19
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	39
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49



กรอบแนวคิดการวิจัย .....	56
บทที่ 3.....	57
วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
บทที่ 4 .....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
บทที่ 5.....	86
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปผลการวิจัย .....	87
อภิปรายผลการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม .....	93
ภาคผนวก.....	100
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	101
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	102
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC).....	110
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	119

ประวัติผู้วิจัย ..... 121



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามแนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style ....	26
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	39
ตาราง 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	58
ตาราง 4 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และ ระยะเวลาปฏิบัติงาน.....	63
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนังสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 (n = 254).....	64
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนังสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ (n = 254).....	65
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนังสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านหลักการบริหาร (n = 254).....	66
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนังสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการสื่อสาร (n = 254).....	67
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนังสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านความคิดสร้างสรรค์ (n = 254) .....	68
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนังสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการสร้างทีมงาน (n = 254).....	69

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคล (n = 254).....	70
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการจูงใจ (n = 254).....	72
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการตัดสินใจ (n = 254) .....	73
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (n = 254).....	74
ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุ (n = 254).....	76
ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุ (n = 254).....	78
ตาราง 17 การเปรียบเทียบทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ด้านวิสัยทัศน์ (n = 254) .....	80
ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 254).....	80
ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน (n = 254).....	82

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบทักษะของครูต่อภาวะผู้นำใน  
 ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครู อำเภอแม่สรวย จำแนกตามระยะการ  
 ปฏิบัติงาน.....84



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	56
-----------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและการเป็นโลกดิจิทัลที่สภาพการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกมีการส่งฐานข้อมูลและเชื่อมต่อกันอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันส่งผล กระทบต่อการวางแผนและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันการสร้างความมั่นคงและการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษาจึงต้องมีการออกแบบเพื่อ เพิ่มความสามารถของมนุษย์สำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและเป้าประสงค์หลักของการจัด การศึกษาและกลไกการขับเคลื่อนที่ชัดเจน เพื่อให้การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนา ประเทศเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ทฤษฎีการมนุษย์ส่งเสริมปลูกฝังความคิดความรู้ทัศนคติ และทักษะแก่ประชาชนในสังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศในระยะยาวการกำหนดแนว ทางการจัดการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถจัดเตรียมการศึกษาของประเทศได้มี ความสมบูรณ์พร้อมในทุก ๆ ด้านเป็นแนวทางในการสร้างความชัดเจนในการกำหนดทิศทางการ พัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการวิเคราะห์สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่นำมาสู่ปรัชญาด้านการศึกษาไทยประเด็นท้าทาย ของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและแนวทางการ พัฒนาการศึกษาไทยรวมทั้งกลไกการขับเคลื่อนสู่ภาคปฏิบัติ ตลอดจนข้อเสนอแนะแนว ทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, หน้า 32)

สำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนในการพัฒนา การศึกษาสู่การปฏิบัติเพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพมาตรฐานระดับ สากลบนพื้นฐานของความเป็นไทยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดมีความรู้และ ทักษะที่แข็งแกร่งเหมาะสมเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงไปและดำรงชีวิตในอนาคต จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทุกเขตในประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ต้องนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยให้สถานศึกษาเป็นผู้ถือปฏิบัติในการพัฒนาการศึกษา ในการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงทุกด้านจะต้องเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็น

บุคคลสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ครูและนักเรียนสามารถก้าวสู่โลกแห่งยุคดิจิทัลให้ได้เพราะในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุคที่มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหารเป็นเรื่องของคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษา ของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง ในด้านต่าง ๆ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, หน้า 70-75)

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น นอกจากจะต้องวางแผนการบริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ จัดทำพันธกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แล้วนั้น อีกอย่างที่สำคัญไม่ได้เลยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นั่นคือ ต้องเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อม ๆ กัน ทั้งยังสามารถจูงใจคนเก่ง ประสานงานเก่ง คิดเก่ง ทำงานเก่ง สร้างแรงจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการกระตุ้นให้บุคคลอื่นเชื่อถือและยอมรับวิธีการทำงานของตน (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 156) ทำหน้าที่ประสานการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้พลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับ นอกจากงานที่เกี่ยวกับด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ และต้องไม่ลืมเรื่องขวัญและกำลังใจของ บุคลากรด้วยการจะเป็นผู้นำที่เก่งในด้านการบริหารและเป็นผู้นำที่ดีนั้นจึงไม่ใช่เรื่องยาก ทุกคนก็สามารถจะเป็นได้อยู่ที่ว่าได้เริ่มต้นทำแล้วหรือยัง (มหาวิมลชัย วชิรเมธี 2553, หน้า 1) ผู้บริหารบางคนไม่สามารถบริหารสถานศึกษาได้ หรือบริหารแล้วบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่พึงพอใจในตัวผู้บริหารไม่ศรัทธาผู้บริหาร เป็นต้น เหตุผลเหล่านี้มักเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาไปค่อนข้างยาก เพราะยังไม่มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งควรจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ทักษะคิด ด้วยเหตุนี้ผู้นำกับภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กัน (Bateman & Snell, 2002, p. 380) ภาวะผู้นำสามารถสร้าง ผักผ่อน และพัฒนาได้ (Field, Holden & Lawlor, 2000, p. 7) และเป็นหัวใจของความสำเร็จในทุกองค์การอย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่ม หรือสังคมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ (ทิศนา แคมมณี, 2545, หน้า 14) รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุน มีศิลปะในการใช้คนมีความสามารถในการปรับปรุงองค์การ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างเสริมขวัญกำลังใจจนสามารถเอาชนะใจคนรอบข้างได้ (Owens, 2004, p. 237) ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอันจะทำให้้องค์การ



ก้าวหน้า (วิระวัฒน์ ปันดินามัย, 2547, หน้า 51)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยภาพรวมยังขาดการให้การส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนการดำเนินการวางแผน พัฒนาสถานศึกษา แผนปฏิบัติที่มีความสำคัญ จำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม

มีโรงเรียนที่ไม่ได้รับรอง 17 โรงเรียนจากทั้งหมด 50 โรงเรียนในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 นอกจากนี้รายงานสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (O-Net) ปีการศึกษา 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่ลาว อำเภอพาน อำเภอป่าแดด อำเภอแม่สรวย และอำเภอเวียงป่าเป้า พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เฉลี่ยรวมทุกสาระ โรงเรียนที่อยู่ในอำเภอแม่สรวย มีคะแนนต่ำกว่าโรงเรียนในอำเภออื่น ๆ ที่อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2561) ทั้งนี้อาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และอยู่ห่างไกล ทुरกันดาร ซึ่งโรงเรียนขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ขาดแคลนบุคลากรที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน และขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งโรงเรียนได้รับงบประมาณต่าง ๆ อย่างจำกัด

ทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปด้วยความล่าช้า การหางบประมาณจากชุมชนนั้นได้น้อยเพราะบริบทในชุมชนยากจน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2, 2561) รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นตามบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ครูและนักเรียนสามารถก้าวสู่โลกแห่งยุคดิจิทัลให้ได้เพราะในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุคที่มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหารเป็นเรื่องของคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษาจากปัญหาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อดิสัน กือชา, 2558, หน้า 3) ที่กล่าวว่า การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษาโดยรวม เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน พร้อมทั้งไม่มีภาวะผู้นำทางการบริหาร ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคคลในพื้นที่และได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาเป็นระยะเวลาหลายปี จึงมักบริหารงานแบบเดิม ๆ

ตามความคุ้นเคย ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ และมีความเข้าใจในสถานการณ์ด้านการศึกษามากขึ้นในปัจจุบันน้อยไป ปัญหาเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคุณในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานเพื่อให้เท่าเทียมกับทุกอำเภอที่อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ต้องมีการวางแผนที่ดีการทำงานจึงจะสำเร็จ ด้านการสร้างทีมงาน การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ต้องมีทีมงานที่ดี มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการสื่อสาร การปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทักษะการตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและเหมาะสม แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะด้านหลักการบริหาร ผู้นำต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล้มเหลว และปัจจุบันมีการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มากขึ้น ผู้บริหารใหม่ควรมีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพื่อให้มีทักษะในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคุณ อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อให้มีทักษะในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคุณ อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคุณ อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะการปฏิบัติงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ใน 9 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านหลักการบริหาร ด้านการสื่อสาร ด้านคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างทีมงานด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการจูงใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านความฉลาดทางอารมณ์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 749 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2562, สื่อออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 254 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 อายุ

1.1.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี

1.1.2 อายุ 30-40 ปี

1.1.3 อายุ 41-50 ปี

- 1.1.4 อายุ 51–60 ปี
- 1.2 ระดับการศึกษา
  - 1.2.1 ระดับปริญญาตรี
  - 1.2.2 ระดับปริญญาโท
- 1.3 ระยะการปฏิบัติงาน
  - 1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี
  - 1.3.2 5–10 ปี
  - 1.3.3 11–15 ปี
  - 1.3.4 16–20 ปี
  - 1.3.5 21 ปีขึ้นไป
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ใน 9 ด้าน คือ
  - 2.1 ด้านวิสัยทัศน์
  - 2.2 ด้านหลักการบริหาร
  - 2.3 ด้านการสื่อสาร
  - 2.4 ด้านคิดสร้างสรรค์
  - 2.5 ด้านการสร้างทีมงาน
  - 2.6 ด้านการบริหารงานบุคคล
  - 2.7 ด้านการจูงใจ
  - 2.8 ด้านการตัดสินใจ
  - 2.9 ด้านความฉลาดทางอารมณ์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยเป็นผู้นำทางวิชาการ และประสานงานกับผู้ร่วมงาน ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่ จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มีกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อนำมาจูงใจกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ

ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารมีความชำนาญในกระบวนการโน้มน้าวจิตใจหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารมีการเข้าร่วมสังคมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสามารถในการบริหารการศึกษาความสามารถในการวางแผนการทำงาน ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน และความสามารถในฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกันเป็นการจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีความสุขและเต็มใจทำงาน ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในอำเภอแม่สรวย

ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น

ด้านหลักการบริหาร หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาและกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เหมาะสม มีความสามารถนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีการประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และรักษาวินัยของกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลการจัดองค์การแผนงานสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี และส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันได้

ด้านการสื่อสาร หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้ชัดเจนทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจได้ตรงกัน สามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลในสถานศึกษา และผู้ที่ท่านต้องการสื่อสารหรือเกี่ยวข้องได้

และสามารถสืบค้นข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีศิลปะในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนครบถ้วนและเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาศาสามารถให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา

ด้านความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ชี้แนะให้ครูหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานผู้บริหารและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา และใช้กระบวนการคิดนวัตกรรมเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา มีการแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูทราบสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน

ด้านการสร้างทีมงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาศาสามารถตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน การทำงานของทีมให้บรรลุเป้าหมาย สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม และเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อปลูกฝังวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน มีการปลูกฝังวิธีการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม มีการจัดวางบุคคลตามตำแหน่งอย่างเหมาะสม และมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมการศึกษาต่อการฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม และมีการวางแผนการทำงานของครูอย่างเป็นระบบ

ด้านการจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้รางวัล หรือยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสม มีทักษะการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน

สามารถจูงใจให้บุคลากรมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เต็มความสามารถ เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา

ด้านการตัดสินใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรในสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในการพัฒนานโยบาย การดำเนินงานของสถานศึกษา เข้าใจความสำคัญของกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีหลักการและเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและถูกต้อง

ด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษารักษา มิตรภาพในการทำงานกับบุคลากรในองค์การ รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะปรึกษาบุคลากรในองค์การเพื่อช่วยกันหาทางแก้ปัญหาเต็มใจรับฟังความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ขัน ยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริงอยู่เสมอ มีการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ มีความเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้

### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์รอบด้าน เกิดการยอมรับและสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จ และผู้บริหารนำผลการวิจัยไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารงานวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.4 ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
  - 2.5 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
  - 2.6 คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
  - 2.7 ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
  - 3.1 ด้านวิสัยทัศน์
  - 3.2 ด้านหลักการบริหาร
  - 3.3 ด้านการสื่อสาร
  - 3.4 ด้านความคิดสร้างสรรค์
  - 3.5 ด้านการสร้างทีมงาน
  - 3.6 ด้านการบริหารงานบุคคล
  - 3.7 ด้านการจูงใจ
  - 3.8 ด้านการตัดสินใจ
  - 3.9 ด้านความฉลาดทางอารมณ์



#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

##### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ผู้บริหารสถานศึกษา

#### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

รัตติกรณ จงวิศาล (2556, หน้า 3) กล่าวว่า บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในทุกกระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำและผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญของการอยู่รอดต่อ สวัสดิภาพของสังคม ประเทศชาติ รวมถึงโลกด้วยสำเร็จตามต้องการ

ปราณี ริวทอง (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถโดยเป็นผู้นำทางวิชาการ และประสานงานกับผู้ร่วมงานในการจัดการศึกษาให้องค์การประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์การภายในและภายนอกสถานศึกษา

สมพร แพร่ม้วน (2551, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริการสถานศึกษา โดยการนำสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรม และคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริการที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และองค์กร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ศศิทิพ ทิพโม (2552, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา เป็นผู้ที่ใช้ศิลปะและวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ เป็นผู้นำพาโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรีนนี่ (Greene, 1992, pp. 16-18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีบทบาทที่ต่างกันออกไปไม่ว่าจะอยู่ในสำนัก หน่วยงาน หรือในโรงเรียนจะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์ สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ต้องคอยควบคุมดูแลและบริหารงานภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนยอมรับศรัทธา และส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุกส์ (Yukl, 2001, p. 132) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจ เป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อชัยชนะและเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยเป็นผู้นำทางวิชาการ และประสานงานกับผู้ร่วมงาน ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่ จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

### **บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

นักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

กรมวิชาการคณะกรรมการการปฏิรูป กระทรวงศึกษาธิการ (2557, หน้า 50) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้
2. นำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา คือ ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. จัดการเชื้ออำนาจความสะอาดให้ครูผู้สอน มีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำการวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู และการทำงานเป็นทีม
4. พัฒนาผลการเรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร
5. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยเหลือคนในด้านการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนอย่างต่อเนื่อง

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2552, หน้า 32) ศึกษาบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึงการเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึงการเป็นผู้นำในงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งในสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการการบริหารงานใน

## สถานศึกษา

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communication) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดการระบบงาน (System manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทางทรัพย์สินและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงานรวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 40) กล่าวว่า โดยธรรมชาติบทบาทของผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับความมั่นคง และควมมีประสิทธิภาพขององค์การผู้บริหารจึงต้องแสดง

พฤติกรรมผู้นำทั้งการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ สังคม และ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ชำนาญการในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา มีการวางแผน นโยบายในการบริหารโรงเรียน เป็นผู้มีความรอบรู้ ติดตามผลงาน แก้ปัญหา และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### **ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา**

การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารงานตามระเบียบว่าด้วยการกระจายอำนาจ โดยแบ่งงานที่ต้องบริหารประจำทั้งหมด 4 งาน และยังมีการบริหารงานตามนโยบายอีกมากมาย ซึ่งงานตามนโยบายนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของบ้านเมืองและผู้บริหารระดับประเทศ ผู้วิจัยขอเสนอไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 7-10) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาได้บริหารงานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาสื่อและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนวการศึกษา

1.11 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ องค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กรหน่วยงาน

สถานประกอบและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ วัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาได้บริหารงบประมาณ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณีจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้เงินตราที่ได้รับงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่สร้างใช้งบประมาณเพื่อเสนอปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ เป็นการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และการรายงานการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงานการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหาร การบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารงาน ดังนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การจัดสรรและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู และบุคลากร
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชู

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล ต้องมีการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การดำเนินการทางวินัย และการรักษาวินัย การลาออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการบริหาร ดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายของการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานงานการจัดการศึกษาระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 ทักษะศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริมสนับสนุนและการประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดทำระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุป การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหาร การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การรับนักเรียน

### รูปแบบการบริหารสถานศึกษา

รูปแบบของการบริหารสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 (2) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา และมาตรา 4 (4) กล่าวว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติของสถานศึกษาจะขึ้นตรงต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับ โรงเรียน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน ตามมาตรา 39 ที่กล่าวว่า ให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ และบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การบริหารและการจัดการสถานศึกษา แบ่งขอบข่าย และภารกิจเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีแนวคิดในการบริหารและจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33-64)

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติ การศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจาย อำนาจในการ บริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้ และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ สถานศึกษามีความ เข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน การวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหาร งบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้ จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิด คุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ



ปฏิบัติงานเพื่อสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ชำราราชการครูและและบุคคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลัก ในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของ บุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน คือ การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคลในการบริหาร ทางการศึกษา เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม และ จริยธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนเทคนิควิธีการ เพื่อการดำรงชีพให้แก่เยาวชนหรือผู้ที่สนใจ เพื่อให้บรรลุคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม และการบริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามภารกิจบทบาทหน้าที่ทางการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนที่ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นคนดีมีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

ดำรง แสงใส (2551, หน้า 15) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในการสร้างสรรค์ หรือปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

รัตติกิธณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพฤติกรรม

ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการผ่านการเปลี่ยนแปลง

ณัฐนรี ศรีทอง (2551, หน้า 83-84) ได้กล่าวไว้ว่า ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำต่อการทำงานของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การมีกระบวนการในการทำงานด้วยความราบรื่น กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก โดยมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก หน่วยงาน

อดิสัน กือชา (2558, หน้า 14) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มเป็นสภาวะที่ส่งเสริมให้ ผู้นำใช้อิทธิพลของตนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจความสัมพันธ์และสถานการณ์ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

ราซิกและสแวนสัน (Razik and Swanson, 2001 อ้างอิงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552, หน้า 19) ได้กล่าวว่างานของภาวะผู้นำ คือ การคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำจะทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

ไรท์และโน (Wright and Noe, 1995; อ้างอิงใน สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ, 2553, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบหรืองานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

ออร์เวย์ ทีด (Ordway Tead, 1970; อ้างอิงใน นุชา สระสม, 2552, หน้า 13) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชอบ

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2553, หน้า 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น

ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ โดยมุ่งหวังให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

พินดา งามขุนทด (2554, หน้า 7) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้มอบหมาย สำเร็จลุล่วงตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านทักษะ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มีกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อโน้มน้าวใจกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขององค์การ ช่วยให้ผู้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ

#### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

ณัฐนรี ศรีทอง (2551, หน้า 83-84) ได้กล่าวไว้ว่า ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำต่อการ ทำงานของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การมี กระบวนการในการทำงานด้วยความราบรื่น กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานมีความ สามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัย ภายนอก โดยมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก หน่วยงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 41) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลาย อย่าง ถ้าหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีกิจการงานขององค์กรก็จะดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อย ราบรื่นและก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง องค์กร ภาวะผู้นำในการแสดงพฤติกรรมจึงมีผลถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจ ขวัญ กำลังใจ จงรักภักดีต่อองค์กร ความกระตือรือร้น รวมทั้งการบูรณาการในเรื่องต่าง ๆ ของ ผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2555) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดยแอส (Ash) และ เพอร์ซอลล์ (Persall) บนพื้นฐาน ความเชื่อที่ว่า “ในสถานศึกษาหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทใช้ภาวะผู้นำใน ลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น “แต่หน้าที่

ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาส การเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์ และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเอง เข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leaders of leaders) อีกทศอดหนึ่ง” โดยนัยดังกล่าวหน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กรให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่นและก้าวหน้า มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก โดยมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอกหน่วยงาน

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

#### 1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

คณะนักวิจัยจาก Ohio State University แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจโดย R.M. Stogdill และ Coons ทำการศึกษาที่เน้นไปในทางพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า “Leader Behavior Descriptive Questionnaire” ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า LBDQ แบบสอบถามที่มีจุดประสงค์ที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ ชื่อย่อว่า S และด้านมิตรสัมพันธ์ชื่อย่อว่า C โดยมีคำอธิบายไว้ ดังนี้

1. ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม โดยมุ่งงานเป็นหลัก และเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กรโดยเคร่งครัด ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์หรือติดต่อสื่อสารให้เป็นไปตามตำแหน่งและสายงาน

2. ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม ในลักษณะความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน

#### 2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

นักวิจัยจาก The University of Michigan นำโดย Rensis Likert ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์แบบเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและได้บังคับบัญชา สรุปได้ว่า รูปแบบพฤติกรรมผู้นำมี 2 ประเภท คือ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่พนักงาน สรุปสาระ ดังนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและสนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดังกล่าวได้ดีเพียงใด

2. พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (People-Centered Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจในความต้องการของบุคคล เน้นการสร้างความร่วมมือกันและเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Spencer, 1991, หน้า 330-331) เป็นแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ นักจิตวิทยาและนักวิจัยจึงพิจารณาคูณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำว่าลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจะเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้ พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

4. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่

Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิต การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจการตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบคือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้

ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง “ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์” คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย

3.1 Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้น บุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

3.2 Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

4. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

4.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style เรตดิน เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตดินกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่

เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และเรตดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตาราง 1 แสดงการแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ตามแนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศ และสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุนสถานการณ์มี 5 ประการคือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตดินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจรรณญาณพิจารณาว่า จะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัวควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

4.3 Life-Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี เรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพ



หรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย 1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรม ด้านงาน 2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้าน มนุษยสัมพันธ์ 3. ความพร้อมของผู้ตามหรือ กลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

4.3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่าง ใกล้เคียง และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

4.3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงาน มากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อม ในการทำงาน อยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

4.3.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้ จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง ถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4.3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความ พร้อม ในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความ พร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและ เต็มใจ หรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่าภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามบุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำ ให้กลุ่มยอมรับ

4.4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

4.4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็น ผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ ขององค์กรได้

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะ บุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจใน ธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่า ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับ อำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการ ระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุ เป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ เป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างคงที่แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจ ของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับ

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

5.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้น ต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้เป็นต้น

5.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนอง สูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยน ผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไปเรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

6. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ตาม ซึ่งผู้นำมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้ มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริง ของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบลส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบลส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือเชิงเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลง ในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร 3. คุณลักษณะส่วนตัว ของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

7. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, pp. 114–122) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร การจูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่าน องค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I” (four I’s) คือ

7.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน กับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ของ องค์กร

7.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในรู้งานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดง

ความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ ผู้ตาม พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการ กับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการ กับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการ พิจารณา ปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่ วิเคราะห์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้าง ความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมียุติแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำ จะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการ ที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

7.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ ของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลในด้าน ความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและ

ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจ การตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่ มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความ กังวลของแต่ละบุคคล เห็น ปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็น พนักงานหรือเป็นเพียง ปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามา ใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิด ความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูก ตรวจจับ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ มีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็น แนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง

### ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้ ไพทอร์ย์ ลินลาร์ตัน (2557, หน้า 14–16) ได้ศึกษาแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 7 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคโนโลยี (Computing and ICT literacy) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งผู้เรียนและคนในยุคใหม่โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้ และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารเพราะ การสื่อสารที่มีต่อการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

2. ความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and imagination) ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ความรู้และแหล่งความรู้จะมีมากมายมหาศาล ผู้เรียนในอนาคตจะต้องใฝ่รู้ สนใจใคร่รู้ในสิ่ง ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ไมเช่นนั้นจะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีจินตนาการต่อไปข้างหน้า จากความรู้ที่ได้รับมาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study) จึงเป็นทักษะที่จำเป็น สำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3. การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) เมื่อผู้เรียนสนใจใคร่รู้ และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีได้แล้ว ทักษะที่สำคัญ และจำเป็น คือ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าอะไรดี ไม่ดี เหมาะสม ไม่เหมาะสม

อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความเท็จ ซึ่งผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญมาก ควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาที่มีเหตุผลและชาญฉลาดพอ

4. ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม (Production and innovation) ทักษะในการคิดอะไรใหม่ ๆ ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากเช่นกันในศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกด้านและทุกรูปแบบ การแก้ปัญหายิ่งต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ อย่างมากซึ่งจะตามมาด้วยนวัตกรรม (innovation) ที่เกิดจากความคิดใหม่ ๆ นั้น นวัตกรรมถือเป็นผลผลิต ทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือ (Communicational collaboration) ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษใหม่ที่มีนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นมากยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของความร่วมมือ ยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกัน ผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ ความสามารถทางด้านนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ

6. การคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ (Corporate and entrepreneurial spirit) ซึ่งเป็นทักษะในเชิงของการดำเนินงานทางธุรกิจ และเป็นการค้าซึ่งจะเป็นลักษณะของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการทำงานทางด้านเศรษฐกิจและการค้าเป็นหลัก

7. ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก (Cross cultural & global awareness) ทักษะนี้เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์ และเครื่องจักรที่คนในสังคมโลกและวัฒนธรรมอื่น มีทั้งเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกัน และเป้าหมายในเชิงเศรษฐกิจด้วยพร้อมกันไป

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555, หน้า 15-17) ได้ศึกษาแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์
2. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ
3. ทักษะในการทำงานเป็นทีม
4. ทักษะในการสื่อสาร
5. ทักษะการคิด

ทักษะที่กล่าวข้างต้น ช่วยให้ผู้ผู้นำกำหนดทิศทาง และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะทักษะการคิดควรเป็นทักษะแรกที่ผู้นำควรพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ และสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะนำไปสู่ทักษะด้านอื่น ๆ ตามมา

ศรีธารา แหยมคง (2557, หน้า 32) ได้ศึกษาแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ ดังนี้

มีผู้นำจำนวนเพียงน้อยนิดเท่านั้นในปัจจุบัน ที่คงใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในการออกคำสั่งและควบคุม สำหรับผู้นำในยุคใหม่นั้น พวกเขาจะต้องสร้างอิทธิพล และแรงจูงใจให้กับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในการที่มีอิทธิพล และสร้างแรงจูงใจนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสามารถรับรู้และรับฟัง สิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ
3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้านและความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

Whetten and Cameron (2007, p. 102–103) ได้ศึกษาแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารเป็นพฤติกรรม (Behavioral) ที่ไม่ใช่สคุณลักษณะของบุคลิกภาพ (Personality attribute) หรือโมเดลของนิสัย (Stylistic tendencies) และสามารถสังเกตได้ด้วยคนอื่น
2. ทักษะการบริหารสามารถควบคุมได้ (Controllable) ผลของการปฏิบัติงานนั้น แสดงออกภายใต้พฤติกรรมของบุคคล และยังฝึกฝนพัฒนาและรักษาได้ด้วยตนเอง
3. ทักษะการบริหารสามารถพัฒนาได้ (Developable) บุคคลสามารถพัฒนาสมรรถนะในทักษะการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการปฏิบัติและข้อมูลย้อนกลับได้
4. ทักษะการบริหารมีลักษณะที่ซ้อนทับกันได้ (Interrelated and overlapping) มันเป็นการยากที่เราจะแยก (Isolation) ทักษะใดทักษะหนึ่งออกจากกันได้อย่างชัดเจนผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจึงมีทักษะต่าง ๆ ผสมผสานกัน
5. ทักษะการบริหารในบางครั้งมีความขัดแย้งกันแต่ก็เป็นไปตามนั้น (Contradictory or paradoxical)

สรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารมีความชำนาญในกระบวนการโน้มน้าวใจหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21



1. มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณการประกอบอาชีพ (ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 2557) ผู้นำต้องมีคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่สุดของผู้นำที่ดี มีความเสียสละอดทน ต่องานทุกชนิด พยายามทำงานให้เสร็จ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การตรงต่อเวลาไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะเป็นทางกาย วาจาหรือใจ รักษาดี ภาควุมใจในความเป็นไทย มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ทุกบทบาท (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2558) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เห็นแก่ตัว มีความมุ่งมั่น คล้อยตาม สุภาพ ซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีมโนธรรมสูง เสียสละมีคุณธรรมและตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต (Lautzenheiser, 2009) และที่สำคัญคือสามารถตรวจสอบได้ Administration, 2014) นอกจากนี้การปฏิบัติงานโดยใช้คุณธรรมนำผลงานยังรวมถึงการควบคุมสถิติ อารมณ์ เหตุและผลเพื่อไม่ให้สร้างความเดือดร้อนอื่น ๆ ตามมา (Allen et al, 2012)

2. สร้างแรงจูงใจ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการแสดงลักษณะเด่น ด้านแรงจูงใจ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555) ซึ่งมีความเข้าใจผู้อื่นและมีพลังกระตุ้น (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2558) ให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ผู้นำต้องมีการส่งเสริมและให้กำลังใจ โดยการแสดงให้เห็นด้วยความซาบซึ้งในความสำเร็จของแต่ละโครงการ (Kouzes & Posner, 2012) จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและคุณค่าของงาน รวมถึงปฏิบัติงานได้ เจริญต่อรองให้ได้ในสิ่งที่หน่วยงานต้องการตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ และที่สำคัญสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงานเพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำที่ดีจะใช้คารมคมคายที่โน้มน้าวใจเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนเห็นพ้อง เข้าใจง่าย และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์ (Administration, 2014)

3. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเปี่ยมด้วยวิสัยทัศน์ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยงานได้ (Administration, 2014) หลีกเลียงเรื่องราวที่เป็นปัญหาในอดีตอีกทั้งกล้าท้าทายการทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้า (Allen et al, 2012) นอกจากนี้ยังพร้อมนำการเปลี่ยนแปลง (Weidman, 2002) คิดถึงเรื่องระยะยาวมากกว่าพูดแต่เรื่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยสามารถแนะแนวทางการทำงานที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมีการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นของหน่วยงานได้ สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงานและวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงวิสัยทัศน์ที่มีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม (Kouzes & Posner: 2008)

4. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำอย่างมีเหตุผลและรู้เท่าทัน (ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2557) มีความตั้งใจและมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคของการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ (Administration, 2014) อีกทั้งกล้าเผชิญสถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากได้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความใส่ใจ กระตือรือร้นและมั่นใจในตัวเอง (วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา, 2558) โดยจะต้องรู้จักบริหารเวลา มีความมั่นคง และมีความกล้าระดับหนึ่งในการตัดสินใจเพราะจะต้องประสานผลประโยชน์ให้กับทีมงานในการทำงานผู้นำยังจำเป็นต้องกล้าใช้คนให้ถูกกับงาน และมอบงานให้เหมาะกับคน และที่สำคัญคือ กล้ายอมรับ ความเสี่ยง (Alen et al, 2012) ในขณะเดียวกันก็เห็นโอกาสภัยคุกคาม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนเองด้วย

5. มีทักษะการสื่อสาร ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2553) โดยเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ที่ประกอบด้วย การพูด การฟัง และเข้าใจผู้อื่น ความสามารถทางการสื่อสารที่สำคัญคือ การฟัง เพราะส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งยังเป็น นักเล่าเรื่องที่ดี โดยใช้ทักษะการเล่านิทานมาช่วยในการพูดจูงใจ ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและการแสดงออกเนื่องจากผู้นำต้องสื่อสารกับคน ทำงานกับคนที่หลากหลาย ดังนั้นความสามารถในการพูดและการแสดงออกจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม ซึ่งทักษะการพูดและการแสดงออกนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทักษะทางสังคม การใช้วาจา มารยาท ภาษาให้เหมาะสม (วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา, 2543) และที่สำคัญ ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทอย่างมากกับการติดต่อสื่อสารของคนในสังคม ดังนั้นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและรู้เท่าทันเทคโนโลยีสื่อสารสนเทศอีกด้วย (Lautzenheiser, 2009)

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ดีเติบโตขึ้นเพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย (ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2557) โดยอาจนำเอาสิ่งใหม่เข้ามาและพัฒนาทำให้ดีขึ้นอย่างมีเป้าหมายตามความปรารถนา ผู้นำต้องรู้จักการวางแผนงานในการทำงานเพื่อแสวงหาโอกาสที่จะทำสิ่งใหม่ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจและปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงการฉกฉวยโอกาสจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการฝึกฝนจากภายนอก ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ผู้อื่นแสดงความคิดริเริ่มออกมา ผู้นำต้องทำให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา

และการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์และตรงไปตรงมา และจะนำไปสู่การสร้างผลงานออกมาเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าหมายทั้งทางการเงินและเป้าหมายหลัก

7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2557) โดยเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและควรคำนึงถึงอย่างมาก นอกจากนี้ยังต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายอีกด้วย ทั้งนี้ วิธีการหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพให้กับทีมงานอีกด้วย (Allen et al, 2012) โดยผู้นำต้องเข้าใจและพิจารณาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีลักษณะอย่างไร (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555)

ซึ่งจะช่วยให้การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีของทีมงานเป็นไปอย่างเหมาะสมแสดงถึงความเข้าใจ เห็นใจผู้ร่วมงาน (วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา, 2543) และสอดคล้องกับความชอบหรือความสนใจของทีมงานได้เป็นอย่างดี

### **คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21**

นักวิจัยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2558, หน้า 29-32) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเข้าร่วมสังคมและการทำงาน ผู้ที่จะเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูง ได้รับ เงินเดือนสูงกว่าเพื่อน คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสัมพันธ์กับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำคือความเชื่อมั่นในตนเองความซื่อสัตย์ และแรงผลักดันการจูงใจ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2557, หน้า 3) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการยอมรับ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป สำหรับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพภาพที่ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีในอันดับต้น ๆ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นมิตร ไม่ถือตัว รู้จักและเข้าใจธรรมชาติมนุษย์เห็นผู้ที่มีสุขภาพกายสุขภาพจิตดี แจ่มใสร่าเริง อารมณ์ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แต่งกายสุภาพเหมาะสมถูกกาลเทศะ มีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

แก้วตา ไทรงาม (2548, หน้า 75) เสนอว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ควรประกอบด้วย ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการบริหารการศึกษา ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน และความสามารถในฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารมีการเข้าร่วม สังคมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสามารถในการบริหาร การศึกษา ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน และความสามารถในฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

### ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณการประกอบอาชีพ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้อื่น มีความเสียสละอดทน ต่องานทุกชนิด คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ทุกบทบาท

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการแสดง ลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับการ ยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิต ผู้นำต้องมีการส่งเสริมกำลังใจ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและคุณค่าของงาน และโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน ทำงานเพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกันเป็นการจูงใจให้ บุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีความสุขและเต็มใจทำงาน ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนคติของครูในอำเภอแม่สรวย

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำตารางสังเคราะห์งานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วได้ข้อสรุป นำมากำหนดกรอบ แนวคิด ดังตารางที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน คือ

1. ด้านวิสัยทัศน์
2. ด้านหลักการบริหาร
3. ด้านการสื่อสาร

4. ด้านความคิดสร้างสรรค์
5. ด้านการสร้างทีมงาน
6. ด้านการบริหารงานบุคคล
7. ด้านการจูงใจ
8. ด้านการตัดสินใจ
9. ด้านความฉลาดทางอารมณ์

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับที่	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21										ความถี่	
		จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ	จรัสศรี หนูเผือก (2552)	อรสา มาสิงห์ (2560)	มนตรี วรสิงห์ (2554)	ประมุต วิเวกริมย์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2556)	ศุภัญญา เขียวน้ำชุม (2556)	ธนิศรา แสนจริง (2555)	อนันต์ ทานัน (2556)	เมธิญา นนทศิริ (2555)		
1	ด้านวิสัยทัศน์	✓	✓		✓	✓	✓		✓				6
2	ความฉลาดทางอารมณ์	✓				✓					✓		3
3	ความสามารถในการบริหาร	✓											1
4	ด้านการสื่อสาร	✓		✓	✓		✓					✓	5
5	ด้านการบริหารงานบุคคล		✓				✓			✓			3
6	ด้านหลักการบริหาร	✓	✓			✓		✓		✓			5
7	ด้านหลักการปกครอง								✓				1
8	ด้านวัตถุประสงค์		✓										1
9	ด้านการยืดหยุ่น		✓										1
10	ด้านการสร้างทีมงาน			✓		✓		✓			✓		4
11	ทักษะการจูงใจ			✓				✓		✓			3
12	ทักษะมนุษยสัมพันธ์			✓									1
13	ทักษะการแก้ปัญหา					✓							1
14	ด้านการตัดสินใจ			✓	✓				✓				3
15	ความคิดสร้างสรรค์					✓	✓	✓			✓		4
	ค่าเฉลี่ย	5	5	5	3	6	4	3	3	4	3		41

เกณฑ์ในการเลือก ใช้ความถี่ซ้ำกันตั้งแต่ 3

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

### ด้านวิสัยทัศน์

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2551, หน้า 134) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ไม่ว่าจะ เป็นระดับต้นหรือระดับสูงก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักการบริหารประการหนึ่งว่า ผู้นำที่แท้จริง ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับละยินดีร่วม ปฏิบัติตาม โดยวิสัยทัศน์เป็นความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อ ความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี และได้นำเสนอลักษณะของวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

### ลักษณะของวิสัยทัศน์

1. เป็นการกำหนดทิศทางหรือสิ่งที่ปรารถนาในระยะยาว
2. วิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องกว้าง ๆ ที่เป็น Generic Phrase ต้องรู้ว่า อย่างไร เมื่อไหร่ ทำไม และเพราะอะไร
3. ต้องวัดได้ หรือรู้ได้ว่ากำลังมาในทิศทางที่กำหนดไว้ หรือใกล้เคียงเป้าหมายที่ ปรารถนาในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
4. ทุกคนในองค์การต้องช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา

### ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. กำหนดโดยผู้นำหรือทีมบริหารระดับสูง
2. ต้องนำเสนอให้ทีมงานและพนักงานรับรู้
3. ต้องสร้างสรรค์และก่อความบันดาลใจ
4. ต้องครอบคลุมเรื่องสำคัญทุกเรื่อง
5. ต้องมีการไขว่คว้าเพื่อท้าทายให้ทุกคนเติบโต
6. ต้องใช้ภาษาง่าย ๆ อ่านแล้วเข้าใจและเห็นทิศทางขององค์การ
7. ต้องคุ้มค่ากับความมานะพากเพียรเมื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 102) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการพัฒนา องค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเราต้องยอมรับว่า พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเกิดขึ้นจาก ความร่วมมือกันคิด และกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมา เพื่ออนาคตที่ดีเรื่อย ๆ ขององค์การ และ บุคลากรทั้งหมดขององค์การจะเป็นผู้ตามที่ดี ตามที่ผู้นำที่เป็นนักฝันชั้นเยี่ยมได้นำทางพวกเขา ให้ก้าวเดินไป ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง ขององค์การที่จะก้าวสู่อนาคตคือ การมีความคิดที่ถูกต้อง เพราะความคิดดังกล่าว จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลดำเนินการตามที่พวกเขาได้คิดล่วงหน้าไว้ ฉะนั้น ความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ควร พิจารณา ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง

เข้าไปร่วมงาน กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีความเต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความสมัครใจ เพราะพวกเขาเห็นว่าเป็น สิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า กล่าวคือ บุคคลจะเป็นผู้แสวงหางานที่มีความหมายต่อตนเอง เพราะว่าบุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเกิดความภาคภูมิใจว่า ความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์กร เป็นผลผลิตหนึ่งที่มีส่วนคิดและผลักดันให้มันเกิดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กร โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความต้องการที่จะทำงานให้ดีเยี่ยม ต้องการที่จะรับรู้ความรู้สึกที่ดีว่าพวกเขา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องการสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและ ต้องการทราบความก้าวหน้าในสิ่งตนกระทำลงไป วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กร เห็นศักยภาพของตนเองได้อย่างเด่นชัด ทุกคนจะเข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าพวกตนจะ ก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประจักษ์สะพานที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบและเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า บ่อยครั้งที่กลุ่มต่าง ๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันแต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมสามารถให้บริการแก่กลุ่มต่าง ๆ ได้ด้วยความสามารถที่ยอดเยี่ยม

จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ (2553, หน้า 36) ได้กล่าวว่า จินตนาภาพแห่งอนาคต ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจใน ปัจจุบันและรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นจริงได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น

#### **ด้านหลักการบริหาร**

จรัสศรี หนูเผือก (2552, หน้า 25) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีหลักในการบริหารงาน

วางแผนงาน กำหนดนโยบาย การจัดการองค์การ อำนวยความสะดวก ประสานงานและรักษาวินัยของกลุ่มใช้ทั้งอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบต่อหน้าที่และทั้งการแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำงานด้วยความเสียสละกำลังกาย จิตใจ และทุ่มเทสติปัญญาความคิดทั้งหมดให้แก่องค์การมีความริเริ่มสร้างสรรค์กล้าตัดสินใจเด็ดขาดในบางครั้ง เพื่อให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วนิดา วชิรศักดิ์โสภานะ (2549, หน้า 16) การบริหารเป็นกระบวนการทำงานที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการประสานสัมพันธ์ มีระบบมีระเบียบกฎเกณฑ์และสามารถใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการบริหารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล การจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดี ด้วยการจัดองค์การที่ซึ่งประกอบไปด้วยการนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึงการนำเอาทรัพยากรมาบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ การเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading) ยังหมายถึง การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและการติดต่อสื่อสารด้วยการควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ด้านหลักการบริหาร หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานและ แผนการบริหารการจัดการสถานศึกษาและกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เหมาะสม มีความสามารถนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีการประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และรักษาวินัยของกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลการจัดองค์การแผนงานสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี และส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันได้

### **ด้านการสื่อสาร**

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 418) กล่าวว่า ความสำคัญและประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

1. ช่วยในการหาข้อมูลในการดำเนินงาน ข้อมูลต่าง ๆ ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร เพื่อใช้ใน



## การหาข้อมูล

2. ช่วยในการแก้ปัญหาทางานของผู้บริหารอย่างหนึ่ง คือ การแก้ปัญหา การแก้ปัญหาคือ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และข้อมูลที่จะได้มานั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสาร

3. ช่วยในการกระตุ้นและจูงใจในการทำงาน ในการทำงานมักจะเกิดปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เข้าใจในแผนงาน หรือเกิดความลังเลใจไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นจะถูกต้องหรือไม่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้า ปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดของตน การติดต่อสื่อสารจะทำให้เข้าใจตรงกัน

4. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ การที่บุคลากรภายใน องค์การมีความขัดแย้งกัน มีความคิดเห็นและทัศนคติที่ไม่ตรงกัน องค์การนั้นจะประสบความ ล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติได้ คือ ผู้บริหาร ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับ การมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี

5. ช่วยในการสร้างความเข้าใจให้บุคคลภายนอก การติดต่อสื่อสารกับชุมชนที่อยู่ นอกสถานศึกษา จะสามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อชุมชน ทำให้ชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา

ทองทิพภา จิริยะพันธ์ (2551, หน้า 153) ได้ให้ความเห็นว่า การสื่อสารของทีมงาน เป็น เรื่องสำคัญและความจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะจะทำให้ทีมงาน ได้มีการวางแผนในการทำงานและมีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน การจัดระบบสื่อสารที่ดี จะช่วยให้ ทีมงานทุกคนสามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ของตนให้ สมาชิกของทีมงานอื่น ได้รับรู้ยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสร้างความเข้าใจระหว่างกันและกัน ทำให้การทำงานที่ได้รับ มอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ (2553, หน้า 36) การสื่อสาร คือ การสื่อความต้องการให้ เข้าใจตรงกันในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งภายใน และภายนอกองค์การ โดยใช้รูปแบบ และวิธีการสื่อสาร อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการสื่อสาร หมายถึง สภาพการณ์ที่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้ชัดเจนทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจได้ ตรงกัน สามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลในสถานศึกษา และผู้ที่ ทานต้องการสื่อสารหรือเกี่ยวข้องได้ และ สามารถสืบค้นข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ในการ บริหารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีศิลปะในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ครบถ้วนและเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือใน

การสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา

### **ด้านความคิดสร้างสรรค์**

ประมุข วิเวกวินัย (2554, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้บริหารควรนำความคิดใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรและประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรม/กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

เมทีญา นนท์ศรี (2555, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2557, หน้า 14-16) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์คือ ทักษะในการคิดอะไรใหม่ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากในศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกด้านและทุกรูปแบบ การแก้ปัญหายิ่งต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ อย่างมาก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเน้นให้ครูหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานผู้บริหารและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีและตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาและใช้กระบวนการคิด นวัตกรรมเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา มีการแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูทราบสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาคารเรียนการสอน

### **ด้านการสร้างทีมงาน**

ประมุข วิเวกวินัย (2554, หน้า 38) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลทีมงานและการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้สร้าง หรือชักนำให้เกิดบรรยากาศ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ส่งเสริมความไว้วางใจในหมู่สมาชิก เพราะด้วยธรรมชาติแล้วคนเราจะไม่ชอบทำงานร่วมกับคนที่เขารู้สึกไม่ไว้วางใจ หรือคนที่มีความประพฤติชอบทำลายความรู้สึกที่ดีของผู้อื่นอยู่เสมอ คนทั่วไปนั้นมีแนวโน้มจะยินดีทำงานร่วมกับคนที่รู้จักกับฟังคนอื่นที่รู้จักให้เกียรติมากชอบคนที่เปิดเผย จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องค้นหาให้พบความต้องการในการพัฒนาทีมได้ใหม่งาน

ทำหน้าที่สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจส่งเสริมการรู้จักยินดียินดีรับฟังผู้อื่น การเห็นคุณค่าของการมีความคิดที่แตกต่างกัน และกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกันแก้ปัญหา หรือแบบร่วมด้วยช่วยกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 74-78) กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะ ด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้นจะทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในการรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน
2. การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล
3. การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม
4. การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น
5. การยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของทีมจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมาย

ของกลุ่ม

จากแนวคิดที่ได้ สรุปได้ว่าการสร้างทีมงาน หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คอยให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุน การทำงานของทีมให้บรรลุเป้าหมาย สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม และเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อปลูกฝังวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน มีการปลูกฝังวิธีการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จนทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ด้านการบริหารงานบุคคล**

จรัสศรี หนูเผือก (2552, หน้า 29) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำที่ถูกต้องและเหมาะสมในการบริหารงาน การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญและปัจจัยสำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งคือ ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารผู้บริหารโรงเรียนที่จะบริหารงานได้ดีเป็นที่พึงพอใจสำหรับบุคลากรของโรงเรียนนั้นจะต้องมองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียนที่จะต้องให้เป็นได้อย่างชัดเจน รู้

หลักการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นไปได้มีความคิดกว้างไกล สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ เพื่อเตรียมการว่าจะทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครจะเป็นผู้กระทำรวมทั้งเตรียมและพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถต่าง ๆ ล่วงหน้าดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการบริหารงานเพื่อที่จะให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อรสา มาสิงห์ (2560, หน้า 24) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล ต้องมีการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การดำเนินการทางวินัย และการรักษาวินัย การลาออกจากราชการ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม มีการจัดวางบุคคลตามตำแหน่งอย่างเหมาะสม และมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมการศึกษาต่อ การฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม และมีการวางแผนการทำงานของครูอย่างเป็นระบบ

### **ด้านการจูงใจ**

อุทัยวรรณ ฝอยศิริ (2551, หน้า 40) ด้านการจูงใจ (Motivation Skill) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝัน ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานที่ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้ องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

อนก เครือสา (2553, หน้า 30) บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ความต้องการการยอมรับความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือแม้กระทั่งความต้องการในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จหรือ ความก้าวหน้าในการงาน การศึกษาความต้องการด้านการพัฒนาตนเองของบุคคลที่ปฏิบัติงานจะทำให้สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่

ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของทุกองค์กร

อุบุญญา เขียวน้ำซุม (2556, หน้า 14) คุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงจูงใจ คือ มีการแสดงออกซึ่งความ กระตือรือร้น ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะ สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์กร ผู้นำช่วยให้ ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ผู้นำช่วยให้ผู้ตามพัฒนา ความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำแสดงความ เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ อย่างมุ่งมั่นที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้น ให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ผู้นำจะ พยายามจูงใจให้ผู้ตามให้ทำงานบรรลุ เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ ตามให้เห็นถึงความสำคัญว่าเป้าหมาย และผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาจึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ด้านการจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีความสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้รางวัล หรือ ยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสม มีทักษะการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้บุคลากร มีความสุขในการปฏิบัติงาน สามารถจูงใจให้บุคลากรมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีอย่าง เต็มที่ เต็มกำลัง เต็มความสามารถเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และสามารถกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา

### **ด้านการตัดสินใจ**

อุบุญญา เขียวน้ำซุม (2556, หน้า 45) กล่าวว่า ในฐานะผู้บริหาร การตัดสินใจเป็น ภาระหน้าที่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตของ องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การทำให้การตัดสินใจ นำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จใน ภาระหน้าที่ขององค์กร ล้วนแต่เป็นประเด็นที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก ก่อนจะทำการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เมื่อมองในเชิง กระบวนการทำงานเชิงระบบ สามารถแบ่ง การตัดสินใจออกเป็น 4 เรื่อง ดังนี้

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของงาน เช่น โรงเรียน มีเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของงานที่จะทำอย่างไร
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับแผน เป็นการกระทำเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วย

ความเรียบร้อย นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนด

4. การตัดสินใจเกี่ยวกับผลของการทำงานที่เกี่ยวกับความน่าพอใจ และการทำงานในขั้นต่อไป

มนตรี วรสิงห์ (2554, หน้า 34) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการการบริหารและเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริการ เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารงานดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ บางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนกลับได้รับการติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจ ความสำคัญของการตัดสินใจต้องอยู่บนรากฐานของควมมีเหตุผลและทำด้วยความรอบคอบ และศึกษาตามแนวพฤติกรรม ทั้งนี้เพื่อถือว่าการตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการใด ๆ ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบในองค์การนั้นทั้งสิ้น

จากแนวคิดที่ได้สรุปว่า ด้านการตัดสินใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้กับบุคลากรในสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในการพัฒนานโยบาย การดำเนินงานของสถานศึกษา เข้าใจความสำคัญของกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีหลักการและเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและถูกต้อง

#### **ด้านความฉลาดทางอารมณ์**

Howard Gaedner (1983) แบ่งความฉลาดออกเป็น 7 ประเภท 3 ประเภทแรกเป็นเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ และที่เหลือคือส่วนของความฉลาด ทางสติปัญญา ซึ่งได้แก่

1. ความฉลาดในการเข้าใจตนเอง ซึ่งสามารถที่จะเป็นผู้นำกลุ่มในเรื่องศาสนาและประเพณีได้
2. ความฉลาดในเรื่องของคนตรี ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นนักแต่งเพลงและนักร้องนักดนตรีได้
3. ความฉลาดในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสามารถพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำกลุ่มชนต่าง ๆ เช่น เป็นนักการเมือง หรือผู้นำทางสังคมได้
4. ความฉลาดทางด้านภาษา ซึ่งสามารถพัฒนาจนเป็นนักพูด นักเขียน และนักแปลได้
5. ความฉลาดในเรื่องของมิติต่าง ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาจนเป็นนักจัดการ ศิลปินได้
6. ความฉลาดในเรื่องของตรรกะ ซึ่งสามารถจะเป็นนักวิทยาศาสตร์ นักสถิติได้
7. ความฉลาดในเรื่องการเคลื่อนไหว ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาต่อไปจนเป็นช่างฝีมือ นักกีฬาและนักเต้นรำได้

จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษฎศิริ (2553, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ การรู้จักและเข้าใจในอารมณ์ของตนและผู้อื่น เป็นความสามารถในการควบคุมตนเองให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

ฉันทวุธ สีพรมดิ่ง (2556, หน้า 42) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข เป็นความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น สามารถบริหารอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง และสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารักษามิตรภาพในการทำงานกับบุคลากรในองค์การ รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะปรึกษาบุคลากรในองค์การเพื่อช่วยกันหาทางแก้ปัญหาเต็มใจรับฟังความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ขัน ยิ้มแย้มแจ่มใส ไร้เรื่องอยู่เสมอ มีการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ มีความเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

กรรณิกา กันทำ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดล (2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย 72 ตัวบ่งชี้ ได้รับการคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทุกตัวโดยมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 20

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (X2 เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 25 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.84-0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.70-0.92 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.46-0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30

วิโรจน์ สารรัตน์ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษ ที่ 21 เพื่อการตื่นตัวการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายสาขาวิชาการ และ ในหลากหลายกระบวนการทัศน์ ดังกรณีสาขาวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความสนใจต่อ การนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้เขียนได้นำมาสังเคราะห์ พบว่า มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ คือ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือ มีการเสริมพลังอำนาจ มีการให้และการบริการ มีจินตนาการและนวัตกรรม มีการเรียนรู้ด้วยกัน มีการสร้างชุมชน มีการสร้างเครือข่าย มีการนำร่วมกัน มีการ สื่อสารที่เข้มแข็ง มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ มีความยืดหยุ่น เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุ ความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า เป็น คุณลักษณะที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการบริหารจัดการ ช่วยเสริมกันและกันไม่แยกออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา

อรสา มาสิงห์ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 2) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 3) เพื่อประเมินแนวทาง การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ



ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.37) ทักษะการวางแผน ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.36) ทักษะการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.37) และทักษะการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.35) ตามลำดับ ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 2 ทักษะ คือ ทักษะการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.34) และทักษะการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.34) นอกจากนี้ ผลการศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจมากที่สุดเป็นสองอันดับแรก ผู้วิจัยจึงนำทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจมาศึกษาหาแนวทางการพัฒนา

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา สรุปได้จาก

2.1 การสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำนวน 14 คน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ เรื่องทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่พัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจโดยการฝึกฝนด้วยตนเอง

2.2 ผู้วิจัยระบุพฤติกรรมที่แสดงพฤติกรรมทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติด้วยตนเองไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติหน้าที่ปกติ ในการบริหารสถานศึกษาและไม่เป็นการเพิ่มภาระในการปฏิบัติตามพฤติกรรม พบว่า ได้รายการพฤติกรรมที่แสดงทักษะการสื่อสาร จำนวน 24 รายการ และทักษะการจูงใจ จำนวน 23 รายการ

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ของรายการพฤติกรรมทั้ง 2 ทักษะ พบว่า รายการพฤติกรรมที่แสดงทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจ ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีข้อเสนอแนะให้ตัดรายการพฤติกรรมที่แสดงพฤติกรรมทักษะการสื่อสารออก 1 รายการ เนื่องจากเป็นรายการพฤติกรรมที่แสดงทักษะอื่นมากกว่าทักษะการสื่อสาร ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา จึงใช้วิธีการพัฒนาด้วยตนเองโดยใช้พฤติกรรมทักษะการสื่อสาร 23 รายการ และทักษะการจูงใจ 23 รายการ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจเป็นรูปเล่ม

3. ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา จากการให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์มาตรฐานการศึกษาหนองสาหร่าย อำเภอปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ทดลองใช้ แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจแล้วประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่าแนวทาง การพัฒนาทักษะการสื่อสารและทักษะการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา มีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.511$  S.D. = 0.23) ส่วนความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.21) และความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.21) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สนุก สิงห์มาตร (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารองค์การโดยทั่วไปแล้ว “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การ เพราะต้องมืบทบาทที่จะดำเนินไปภายใต้เงื่อนไข ปัจจัยของสภาวะโดยรอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำเองก็จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ด้วยเพราะภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกองค์การในโลกยุคใหม่หรือที่เรียกกันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยี ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญที่ต้องการเพิ่มมากขึ้นจนอาจเกิดวิกฤตภาวะผู้นำขึ้นได้ในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้เขียนจึงขอเสนอการพัฒนาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 กล่าวคือ ผู้นำที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ การรอบรู้ (Knowing) อุดมการณ์ (Ideology) เท่าทัน (In time knowing) กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) สร้างทีม (Team Work) และใฝ่บริการ (Service Mind) หากผู้นำสามารถพัฒนาตนเองในลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ย่อมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 นี้ได้อย่างแน่นอน

ธนเสฏฐ์ การศิริจิรา (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี

และตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามเขตจังหวัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อดิษฐ์ กือชา (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี 2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพที่เป็นจริงตามทักษะของครูผู้สอน สำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้สอนและ 3) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพความคาดหวังตามทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

2. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงจำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนพบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวังจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อรวรรณ วงศ์ตุ่น (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 5 และ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากด้านมากไป น้อยคือด้านภูมิหลัง ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านสติปัญญา และด้านบุคลิกภาพ

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเมื่อ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของสถานศึกษาไม่พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กร นิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
- 2) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา
- 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา และ
- 4) นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

กลุ่มตัวอย่างคือ กรรมการองค์กรนิสิต นักศึกษาจำนวน 488 คน จากสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยมีค่าความเที่ยง อยู่ระหว่าง 0.93-0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิง ประกอบด้วยการวิเคราะห์ความ แปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รวมถึงได้มีการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาและตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจาก สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 ประเภทมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.20, p = 0.82$ ) แสดงว่ากรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
2. องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีทั้งหมด 7

องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติค่าไคสแควร์มีค่าเท่ากับ 14.56 ( $p = 0.15$ ,  $df = 10$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.99$  และ  $SRMR = 0.01$ ) 3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกรอบการพัฒนา 5 ด้านคือ 1) ทักษะทางสังคม (S-Social skills) ได้แก่ การรู้เท่าทันสารสนเทศการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน และการปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M-Morality and accountability) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการอารมณ์ การปฏิบัติตามหลักศีลธรรม การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ และการมีเจตคติที่ดีและจิตสำนึกสาธารณะ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ (I-Intelligence in thinking and doing) ได้แก่ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ กระบวนการคิดและแก้ปัญหา การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน และการสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L-Literacy for change) ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง และมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและ 5) ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (E-Engagement in work progressing) ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ การสร้างความร่วมมือ การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้าและการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มี 5 เป้าประสงค์หลัก 17 เป้าประสงค์รอง 31 แผนงาน และ 58 โครงการ/กิจกรรม

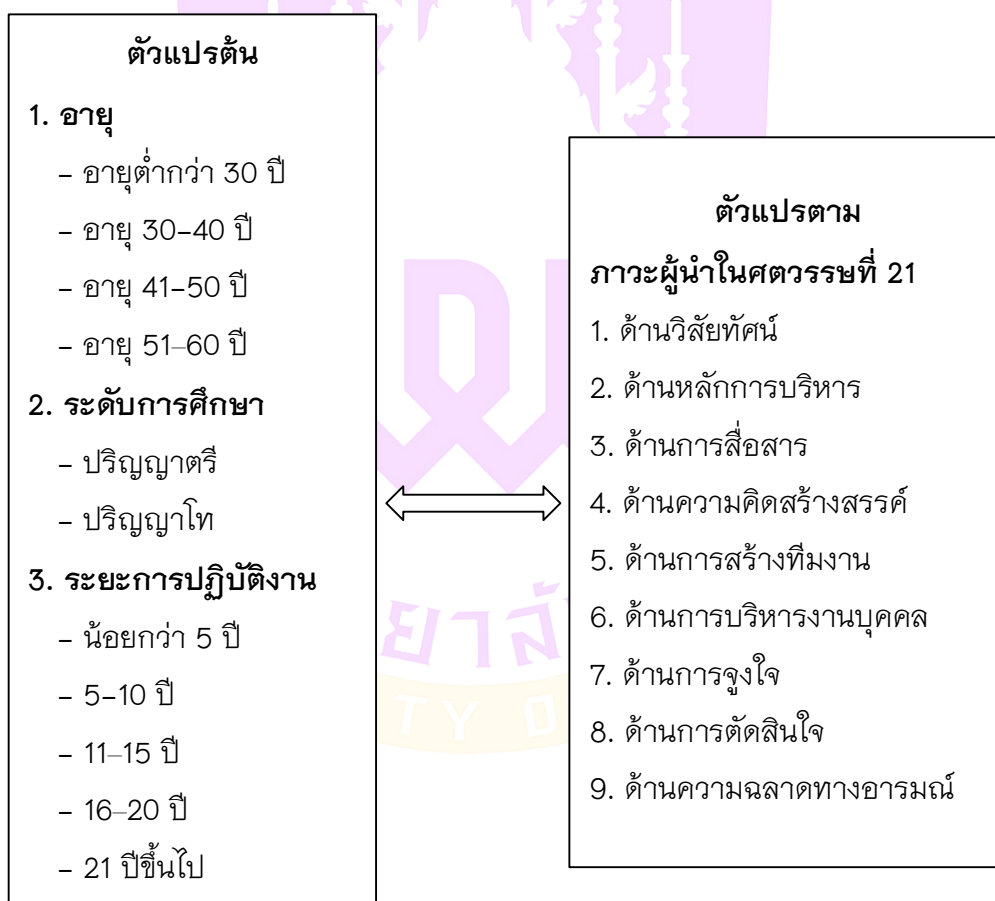
#### งานวิจัยต่างประเทศ

Regind (2016) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของครูใหญ่โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในประเทศเคนยา โดยการศึกษารายกรณีจากครูใหญ่ 3 คน ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศ และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำของครูระดับมัธยมศึกษาที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การจูงใจครูบุคลากร และนักเรียน การประสานงานกับชุมชน การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับครู บุคลากรและนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักเรียน ในการตัดสินใจ ความสามารถในการนำสิ่งที่ตัดสินใจไปปฏิบัติ ความเป็นประชาธิปไตย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการสร้างสรรค์วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการใช้ช่องทางหลากหลายในการติดต่อสื่อสาร การเข้าพบได้ง่ายมีความทันสมัย การเป็นครูที่ดี การอยู่ปฏิบัติงานและตรงเวลา

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่หลากหลาย เพื่อให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลที่ศึกษามาจัดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 โดยผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 749 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 254 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จำแนกขนาดของโรงเรียนในอำเภอแม่สรวย ออกเป็น 3 ขนาดตามเกณฑ์ของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน	301-500 คน
โรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนนักเรียน	121-300 คน
โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียน	น้อยกว่า 120 คน

ซึ่งมีรายละเอียดของจำนวนโรงเรียนและจำนวนนักเรียน ตามตารางที่ 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู
ขนาดเล็ก	456	155
ขนาดกลาง	233	79
ขนาดใหญ่	60	20
รวม	749	254

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติไว้ 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likerts) ดังนี้

5	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มาก
3	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 น้อย
1	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 น้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยและทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็น



กรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้านคือ

1. ด้านวิสัยทัศน์
2. ด้านหลักการบริหาร
3. ด้านการสื่อสาร
4. ด้านคิดสร้างสรรค์
5. ด้านการสร้างทีมงาน
6. ด้านการบริหารงานบุคคล
7. ด้านการจูงใจ
8. ด้านการตัดสินใจ
9. ด้านความฉลาดทางอารมณ์

2. สร้างแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครอบคลุมขอบข่ายเนื้อหาของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 9 ด้าน

3. นำแบบสอบถามฉบับร่าง นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ รับข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index: IOC) มีค่า 0.67–1.00 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สันติ บุรณชาติ	ประธานหลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ดร.สุทัต จันทะสินธุ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้
ดร.อุทัยทิพย์ จันดีะวงษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนเจริญ

5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากร จำนวน 27 คน แล้วนำเครื่องมือที่ได้กลับคืนมา คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครู อำเภอมะสรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย เพื่อติดต่อผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอมะสรวย จังหวัดเชียงราย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากครูในการเก็บข้อมูล
2. ผู้ศึกษาค้นคว้าส่งหนังสือขอเก็บข้อมูลพร้อมแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือไปยังครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยนำไปส่งให้ที่โรงเรียนและกำหนดวันมารับแบบสอบถามคืน ในกรณีที่ยังไม่ได้รับคืนตามกำหนดเวลา ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปส่งที่โรงเรียนอีกครั้งและรอรับแบบสอบถามคืนในวันเดียวกัน
3. ผู้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมด 254 ฉบับ ได้รับคืนมา 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้วผู้ศึกษาค้นคว้าตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
  2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย เป็นรายด้านและรายข้อ แล้วนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, หน้า 103)
- |                            |         |  |
|----------------------------|---------|--|
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก       |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง   |

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรจำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยการทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรจำแนกจำแนกตามอายุ ระยะการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยการทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ ระยะการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะสรวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพื่อศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะสรวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 สามารถ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิจัย จึงได้เสนอสัญลักษณ์ในการแปล ความหมาย ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติ t
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ใช้สถิติทดสอบรายค่านี้
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะสรวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะสรวาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 โดยแต่ละตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน

ตาราง 4 แสดงสถานการณ์ภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน

สถานการณ์ภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1. ต่ำกว่า 30 ปี	101	39.76
1.2. 30-40 ปี	87	34.26
1.3. 41-50 ปี	46	18.11
1.4. 51-60 ปี	20	7.87
<b>รวม</b>	<b>254</b>	<b>100.00</b>
2. ระดับการศึกษา		
2.1. ระดับปริญญาตรี	171	67.32
2.2. ระดับปริญญาโท	83	32.68
<b>รวม</b>	<b>254</b>	<b>100.00</b>
3. ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
3.1. น้อยกว่า 5 ปี	95	37.40
3.2. 5-10 ปี	65	25.59
3.3. 11-15 ปี	46	18.11
3.4. 16-20 ปี	21	8.27
3.5. 21 ปีขึ้นไป	27	10.63
<b>รวม</b>	<b>254</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 39.76 รองลงมา อายุ 30-40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 34.25 อายุ 41-50 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.11 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.87 ระดับการศึกษาของผู้ตอบ

แบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 67.32 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 32.68 ระยะการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมา มีระยะการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.59 มีระยะการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.11 มีระยะการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.63 และมีระยะการปฏิบัติงาน 16-20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.27

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2

**ตาราง 5** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 (n = 254)

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21		n = 254		
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านวิสัยทัศน์	4.15	0.87	มาก
2	ด้านหลักการบริหาร	4.09	0.80	มาก
3	ด้านการสื่อสาร	4.16	0.73	มาก
4	ด้านคิดสร้างสรรค์	4.24	0.69	มาก
5	ด้านการสร้างทีมงาน	4.19	0.69	มาก
6	ด้านการบริหารงานบุคคล	4.19	0.79	มาก
7	ด้านการจูงใจ	4.21	0.64	มาก
8	ด้านการตัดสินใจ	4.14	0.74	มาก
9	ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.12	0.81	มาก
โดยรวม		4.16	0.45	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า มีระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.16$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.14$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.12$ ) และด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคุณ อำนวยแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ (n = 254)

	ด้านวิสัยทัศน์	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	4.10	10.05	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.12	.98	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.19	1.02	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษา	4.15	10.05	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.16	1.01	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น	4.17	0.99	มาก
<b>โดยรวม</b>		4.15	0.87	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคุณ อำนวยแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านหลักการบริหาร (n = 254)

ด้านหลักการบริหาร	n = 254		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1 ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา	40.05	1.07	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เหมาะสม	4.13	10.05	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้	4.11	1.08	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน	4.17	10.05	มาก
5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.07	1.04	มาก
6 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันได้	3.98	1.06	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านหลักการบริหารโดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ )



เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการสื่อสาร (n = 254)

	ด้านการสื่อสาร	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจได้ตรงกัน	4.14	1.00	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลในสถานศึกษา และผู้ที่ท่านต้องการสื่อสารหรือเกี่ยวข้องได้	4.16	0.97	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.11	1.11	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนครบถ้วนและเหมาะสม	4.19	0.99	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา	4.17	1.02	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	4.19	0.97	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม	4.19	0.92	มาก
<b>โดยรวม</b>		4.16	0.73	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการสื่อสาร โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนครบถ้วนและเหมาะสม มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ )

**ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมะนัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านความคิดสร้างสรรค์ (n = 254)**

ด้านความคิดสร้างสรรค์	n = 254		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	4.24	.91	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะให้ครูหาจุดเด่น จุดด้อย ของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานผู้บริหารและ สนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี	4.24	0.90	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับบุคลากรใน สถานศึกษา	4.20	0.92	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูใช้กระบวนการ คิด นวัตกรรมเพื่อหาแนวทางแก้ปัญห	4.20	0.93	มาก
5 ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความ เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูทราบสม่ำเสมอ	4.22	0.93	มาก
6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้น เรียนเพื่อแก้ปัญหการเรียนการสอน	4.32	0.91	มาก
<b>โดยรวม</b>	4.24	0.69	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านความคิดสร้างสรรค์โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะให้ครูหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานผู้บริหารและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการสร้างทีมงาน (n = 254)

	ด้านการสร้างทีมงาน	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.27	0.93	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.96	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.28	0.91	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.13	0.96	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม	4.16	0.92	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อปลูกฝังวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน	4.16	1.01	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

	ด้านการสร้างทีมงาน	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
7	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่องจนทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.17	0.97	มาก
<b>โดยรวม</b>		4.19	0.69	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการสร้างทีมงานโดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุน การทำงานของทีมให้บรรลุเป้าหมาย มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคล (n = 254)

	ด้านการบริหารงานบุคคล	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดวางบุคคลตามตำแหน่ง อย่างเหมาะสมตามความสามารถ	4.16	1.01	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ	4.18	1.02	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านการบริหารงานบุคคล		n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดวางบุคคลตามตำแหน่ง อย่างเหมาะสมตามความสามารถ	4.16	1.01	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ	4.18	1.02	มาก
โดยรวม		4.19	0.79	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการทำงานของครูอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นระบบ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการจูงใจ (n = 254)

	ด้านการจูงใจ	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.20	0.97	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัล หรือยกย่อง ชมเชยให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.91	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม	4.22	0.94	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจให้บุคลากรมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีอย่างเต็มที่ เต็มกำลังเต็มความสามารถเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.20	0.95	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา	4.21	0.87	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	4.23	0.91	มาก
<b>โดยรวม</b>		4.21	0.64	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการจูงใจ โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา

สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ )

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการตัดสินใจ (n = 254)

	ด้านการตัดสินใจ	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของสถานศึกษา	4.15	1.03	มาก
2	คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.13	1.00	มาก
3	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.11	1.03	มาก
4	ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับดำเนินงานของสถานศึกษา	4.09	1.09	มาก
5	ผู้บริหารเข้าใจความสำคัญของกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.21	1.02	มาก
6	ผู้บริหารมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	4.22	1.02	มาก
7	ผู้บริหารใช้เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	4.06	10.05	มาก
โดยรวม		4.14	0.74	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านการจูงใจ โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจความสำคัญของกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) และที่ต่ำที่สุด

ได้แก่บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของสถานศึกษา มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ )

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (n = 254)

	ด้านความฉลาดทางอารมณ์	n = 254		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษารักษามิตรภาพในการทำงานกับบุคลากรในองค์การ รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้	4.26	0.97	มาก
2	เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะปรึกษาบุคลากรในองค์การเพื่อช่วยกันหาทางแก้ปัญหา	4.15	1.10	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ขัน ยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริงอยู่เสมอ	3.97	1.17	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา	4.09	1.13	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	4.08	1.13	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์	4.16	1.01	มาก
<b>โดยรวม</b>		4.12	0.81	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยรวมมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารักษามิตรภาพในการทำงานกับบุคลากรในองค์การ รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ใน



ทุกสถานการณ์ มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะปรึกษาบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยกันหาทางแก้ปัญหา มีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ )



**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบที่ระดับนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครู อาจารย์แม่สรวย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต 2

**ตาราง 15** แสดงผลการเปรียบเทียบที่ระดับนัยสำคัญของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครู อาจารย์แม่สรวย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามอายุ (n = 254)

	อายุต่ำกว่า 30 ปี (n = 101)			อายุ 30-40 ปี (n = 87)			อายุ 41-50 ปี (n = 46)			อายุ 51-60 ปี (n = 20)		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.97	0.95	มาก	4.23	0.81	มาก	4.26	0.75	มาก	4.46	0.83	มาก
2. ด้านหลักการบริหาร	3.97	0.83	มาก	4.16	0.75	มาก	4.05	0.79	มาก	4.45	0.74	มาก
3. ด้านการสื่อสาร	4.14	0.82	มาก	4.13	0.69	มาก	4.22	0.69	มาก	4.29	0.55	มาก
4. ด้านคิดสร้างสรรค์	4.20	0.66	มาก	4.15	0.82	มาก	4.31	0.56	มาก	4.60	0.35	มาก
5. ด้านการสร้างทีมงาน	4.11	0.75	มาก	4.15	0.63	มาก	4.33	0.69	มาก	4.46	0.46	มาก
6. ด้านการบริหารงานบุคคล	4.12	0.84	มาก	4.12	0.80	มาก	4.41	0.62	มาก	4.39	0.75	มาก
7. ด้านการจูงใจ	4.17	0.68	มาก	4.20	0.61	มาก	4.23	0.64	มาก	4.38	0.59	มาก
8. ด้านการตัดสินใจ	4.06	0.86	มาก	4.03	0.83	มาก	4.28	0.58	มาก	4.11	0.99	มาก
9. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.12	0.85	มาก	4.03	0.83	มาก	4.28	0.58	มาก	4.12	0.81	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	<b>4.24</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>4.40</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่าทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุเรียงลำดับจากครูที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี , อายุ 30-40 ปี, อายุ 41-50 ปี และอายุ 51-60 ปี ตามลำดับดังนี้

ครูที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.17$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.14$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.11$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 3.97$ ) และ ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีอายุ 30-40 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.16$ ) ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.03$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.03$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีอายุ 41-50 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.31$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.23$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.22$ ) และด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.05$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีอายุ 50-60 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) จำแนกตามรายด้านโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.46$ ) ด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.45$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.39$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.29$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.12$ ) และด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบทักษะของครูต่อภาวะผู้นำ  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครู อำเภอแม่สรวย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตาม  
อายุ (n = 254)

ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	3	6.33	2.11	2.87*	0.04
	ภายในกลุ่ม	250	183.67	0.73		
	รวม	253	190.01			
ด้านหลักการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	3	4.64	1.55	2.46	0.06
	ภายในกลุ่ม	250	157.29	0.63		
	รวม	253	161.93			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3	0.62	0.21	0.39	0.76
	ภายในกลุ่ม	250	134.15	0.54		
	รวม	253	134.77			
ด้านคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	3	3.55	1.19	2.50	0.06
	ภายในกลุ่ม	250	118.50	0.47		
	รวม	253	122.06			
ด้านการสร้างทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.19	1.06	2.28	0.08
	ภายในกลุ่ม	250	116.50	0.47		
	รวม	253	119.69			
ด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	3.85	1.28	2.09	0.10
	ภายในกลุ่ม	250	153.16	0.61		
	รวม	253	157.01			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	0.81	0.27	0.65	0.59
	ภายในกลุ่ม	250	104.22	0.42		
	รวม	253	105.03			

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.00	1.00	1.83	0.14
	ภายในกลุ่ม	250	136.89	0.55		
	รวม	253	139.89			
ด้านความฉลาดทางอารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	3	1.92	0.64	0.96	0.41
	ภายในกลุ่ม	250	165.99	0.66		
	รวม	253	167.91			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.94	0.65	3.26*	0.02
	ภายในกลุ่ม	250	49.48	0.20		
	รวม	253	51.42			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าครูที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

เพื่อทดสอบความแตกต่างของทัศนคติของครูอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe ดังตารางที่ 17

ตาราง 17 การเปรียบเทียบทักษะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ด้านวิสัยทัศน์ (n = 254)

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
ต่ำกว่า 30 ปี	3.97	-	-.257	-.293	-.491
30-40 ปี	4.22	-	-	-.036	-.234
41-50 ปี	4.26	-	-	-	-.197
51-60 ปี	4.46	-	-	-	-

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ทักษะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีทักษะด้านวิสัยทัศน์ ไม่แตกต่างกัน เมื่อใช้วิธีการของ Scheffe

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบทักษะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 254)

ภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21	ปริญญาตรี (n = 171)		ปริญญาโท (n = 83)		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.20	0.83	4.03	0.94	1.48	0.14
2. ด้านหลักการบริหาร	4.10	0.79	4.05	0.83	0.46	0.65
3. ด้านการสื่อสาร	4.15	0.76	4.20	0.66	-0.57	0.57
4. ด้านคิดสร้างสรรค์	4.22	0.65	4.27	0.79	-0.44	0.66
5. ด้านการสร้างทีมงาน	4.19	0.68	4.21	0.70	-0.25	0.80
6. ด้านการบริหารงานบุคคล	4.21	0.74	4.17	0.89	0.36	0.72
7. ด้านการจูงใจ	4.20	0.60	4.22	0.74	-0.16	0.87

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21	ปริญญาตรี (n = 171)		ปริญญาโท (n = 83)		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
8. ด้านการตัดสินใจ	4.13	0.75	4.16	0.73	-0.31	0.75
9. ด้านความฉลาดทาง อารมณ์	4.09	0.82	4.18	0.80	-0.86	0.39
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.41</b>	<b>4.17</b>	<b>0.52</b>	<b>-0.06</b>	<b>0.95</b>

จากตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครู อำเภอแม่สรวย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต 2 จำนวนตามระยะการปฏิบัติงาน (n = 254)

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	น้อยกว่า 5 ปี			5-10 ปี			11-15 ปี			16-20 ปี			21 ปีขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
	(n = 95)			(n = 65)			(n = 46)			(n = 21)			(n = 27)		
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.01	0.92	มาก	4.11	1.01	มาก	4.28	0.60	มาก	4.24	0.68	มาก	4.40	0.78	มาก
2. ด้านหลักการบริหาร	3.96	0.87	มาก	4.12	0.78	มาก	4.16	0.64	มาก	3.96	0.86	มาก	4.41	0.71	มาก
3. ด้านการสื่อสาร	4.13	0.81	มาก	4.13	0.77	มาก	4.12	0.71	มาก	4.29	0.40	มาก	4.34	0.53	มาก
4. ด้านคิดสร้างสรรค์	4.21	0.64	มาก	4.19	0.88	มาก	4.18	0.64	มาก	4.37	0.37	มาก	4.43	0.67	มาก
5. ด้านการสร้างทีมงาน	4.14	0.74	มาก	4.16	0.72	มาก	4.14	0.68	มาก	4.38	0.50	มาก	4.44	0.51	มาก
6. ด้านการบริหารงานบุคคล	4.14	0.79	มาก	4.13	0.87	มาก	4.20	0.70	มาก	4.33	0.86	มาก	4.41	0.66	มาก
7. ด้านการจูงใจ	4.15	0.69	มาก	4.23	0.69	มาก	4.18	0.44	มาก	4.19	0.78	มาก	4.40	0.55	มาก
8. ด้านการตัดสินใจ	4.07	0.86	มาก	4.15	0.70	มาก	4.05	0.71	มาก	4.11	0.67	มาก	4.51	0.36	มาก
9. ด้านความฉลาดทาง อารมณ์	4.12	0.84	มาก	4.06	0.89	มาก	4.06	0.71	มาก	4.31	0.55	มาก	4.19	0.90	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	<b>4.15</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>	<b>4.24</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	<b>4.39</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 19 ทักษะของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทักษะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตามลำดับดังนี้

ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.14$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.14$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.01$ ) และด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 3.96$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี มีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.16$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.20$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.18$ ) ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.18$ ) ด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.16$ ) ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.14$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.05$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมา คือ ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.37$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.33$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.31$ )

ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.29$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.11$ ) และด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 3.96$ ) ตามลำดับ

ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) จำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.51$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ) ด้านคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.43$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.41$ ) ด้านหลักการบริหาร ( $\bar{X} = 4.41$ ) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.40$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.19$ ) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครู อำเภอแม่สรวย จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	4	4.63	1.15	1.55	0.18
	ภายในกลุ่ม	249	185.38	0.74		
	<b>รวม</b>	253	190.01			
ด้านหลักการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	4	5.19	1.29	2.06	0.08
	ภายในกลุ่ม	249	156.73	0.62		
	<b>รวม</b>	253	161.93			
ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	4	1.39	0.35	0.65	0.62
	ภายในกลุ่ม	249	133.37	0.53		
	<b>รวม</b>	253	134.76			
ด้านคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	4	1.74	0.43	0.90	0.46
	ภายในกลุ่ม	249	120.31	0.48		
	<b>รวม</b>	253	1220.05			
ด้านการสร้างทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.90	0.72	1.55	0.18
	ภายในกลุ่ม	249	116.77	0.46		
	<b>รวม</b>	253	119.68			

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
ด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	4	2.12	0.53	0.85	0.49
	ภายในกลุ่ม	249	154.88	0.62		
	<b>รวม</b>	<b>253</b>	<b>157.01</b>			
ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.31	0.32	0.79	0.53
	ภายในกลุ่ม	249	103.70	0.41		
	<b>รวม</b>	<b>253</b>	<b>105.02</b>			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	4.61	1.15	2.12	0.07
	ภายในกลุ่ม	249	135.28	0.54		
	<b>รวม</b>	<b>253</b>	<b>139.89</b>			
ด้านความฉลาดทางอารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	4	1.26	0.31	0.47	0.75
	ภายในกลุ่ม	249	166.64	0.66		
	<b>รวม</b>	<b>253</b>	<b>167.91</b>			
<b>รวม</b>	<b>ระหว่างกลุ่ม</b>	<b>4</b>	<b>1.94</b>	<b>0.48</b>	<b>2.44*</b>	<b>0.05</b>
	<b>ภายในกลุ่ม</b>	<b>249</b>	<b>49.49</b>	<b>0.20</b>		
	<b>รวม</b>	<b>253</b>	<b>51.42</b>			

จากตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระยะการปฏิบัติงาน ในภาพรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีระยะการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

#### สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำมาเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. ครูที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
2. ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
3. ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 749 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2. ข้อมูลสารสนเทศ, 2562, สืบออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 254 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดโรงเรียนตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย เป็นรายด้านและรายข้อ แล้วนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, หน้า 103)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรจำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยการทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรจำแนกตามอายุ ระยะการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการ Scheffe

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านคิดสร้างสรรค์ รองลงมา ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการสื่อสาร ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านหลักการบริหาร

2. ผลการเปรียบเทียบทัศนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และระยะการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ครูที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าครูที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน

มีทัศนคติในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้าน อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่าไม่แตกต่างกัน

2.2 ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูที่มีระยะการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีระยะการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถนำมา อภิปรายได้ ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอมแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านคิดสร้างสรรค์ รองลงมาได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการสื่อสาร ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านหลักการบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมา พัฒนาคุณภาพตามบทบาทของตนเอง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2562) และเนื่องจากเป็นยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร สถานศึกษา และภารกิจของสถานศึกษามีมาก ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำภารกิจต่าง ๆ คนเดียวให้สำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำสูงและต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จึงสามารถประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษาให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจเสียสละในการปฏิบัติงานยินดีที่จะทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงการใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของตัวบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำ หรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและตัวบุคคลที่ได้ชื่อว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่หลากหลายในการจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นนั้นปฏิบัติงานตามความคิดเห็น และความต้องการหรือคำสั่งที่ตน

มอบหมาย และผลการวิจัยครั้งนี้ได้สอดคล้องกับ ธนิตรา แสนจริง (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำด้านเทคนิค อยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบทัศนคติภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 โดยจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้

2.1 ครูที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าครูที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูที่มีอายุแตกต่างกัน ได้รับการมอบหมายงานและมีโอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจกฎ ระเบียบ และนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน และได้รับรู้ถึงกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษาแตกต่างกัน จึงทำให้ครูที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับพินิตา งามขุนทด (2554) ที่ได้ศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา อายุที่แตกต่างกันของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษา โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.2 ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ คร่ำหวอดทั้งยังมีความคิดกว้างไกลและมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต นำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มานำเสนอและเผยแพร่ ให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทำให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาหลักสูตร ผลิตภัณฑ์การเรียนการสอน นำเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานในสถานศึกษา ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มักจะส่งผลให้ครูและบุคลากรนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ ธนิตรา แสงจริง (2555) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีทั้งความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่มีความละเอียดอ่อน มีความมุ่งมั่น มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร ที่แตกต่างกัน และเป็นไปได้ว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เคยร่วมงานกันมาก่อน ทำให้มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน เกิดความศรัทธา ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการร่วมกันปฏิบัติงาน ส่วนครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยนั้น อาจยังไม่คุ้นเคยกับผู้บริหารหรือไม่ถนัดกับงาน ตลอดจนมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนักจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปฏิบัติตามระบบการบริหารต่าง ๆ ที่โรงเรียนกำหนดไว้ รวมทั้งการเรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร จึงทำให้ครูที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ (2553) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาพรวมและรายด้าน



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ควรใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ในจัดการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์รอบด้าน เกิดการยอมรับและสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในแบบอย่างของผู้บริหารมืออาชีพ และยังคงพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 มีคะแนนอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านหลักการบริหารและด้านความฉลาดทางอารมณ์ ควรจะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่านี้ เพื่อพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2

2. ควรทำการวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

กร ศิริโชควัฒนา. (2551). **E.Q.การบริหารอารมณ์อย่างฉลาด**. กรุงเทพฯ:

ซีซีเน็ อินเตอร์เนชั่นแนล.

กรรณิกา กันท่า. (2561). **ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

กรมวิชาการ. (2557) **คณะกรรมการการปฏิรูป กระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2554) **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555). **สุดยอดภาวะผู้นำ Super Leadership**, กรุงเทพฯ: ซัคเซสมิเดีย.

แก้วตา ไทรงาม. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ:สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ชนิษฐา สิทธิจินดา. (2553). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. อุบลราชธานี.

จรัสศรี หนูเฟือก. (2552). **ความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. กรุงเทพฯ.

จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ. (2553). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ปศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. อุบลราชธานี.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. ปัญญาชน, กรุงเทพฯ.

จันทร์เพ็ญ พรหมชินวงศ์ (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. กรุงเทพฯ.

พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. (2555). **เอกสารประกอบการบรรยายวิชาภาวะผู้นำ**. คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

ณัฐนรี ศรีทอง. (2551) การเพิ่มศักยภาพ ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน.

กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.

ดำรง แสงใส. (2551). แบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

**สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่อุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,**

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. อุบลราชธานี.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหธรรมิก.

ทองใบ สุตชาติ. (2551). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,

อุบลราชธานี.

ทีศนา แคมมณี. (2545). กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน.

กรุงเทพฯ: นิชนแอดเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2558). รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21.

วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหามกุฏราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

ธณิศรา แสนจริง. (2555). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ

**ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.**

วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. อุบลราชธานี.

ธนเสฏฐ์ ภารดีรุจิรา. (2559). การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี**

**และตราด. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. จันทบุรี.**

ธร สุนทรายุทธ. (2551) หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:

เนติกุลการพิมพ์.

ธันวธู สีพรมดีง. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาด

**ทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย.

ธีระ รุณเจริญ, (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:

ข้าวฟ่าง.

- นุชา สระสม. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.
- ประมุข วิเวกวินัย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. สุรินทร์.
- ปราณี ริวทอง. (2550). **ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ลพบุรี.
- พนิดา งามขุนทด. (2554). **ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. บุรีรัมย์.
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. (2557). **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี วรสิงห์. (2554). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. ร้อยเอ็ด.
- เมทีญา นนท์ศรี. (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา.
- มหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2552). **ภาวะผู้นำจากเนลสันมันเดลาถึงโอบามาแห่งทำเนียบขาว**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: วี.เจ.พริ้นติ้ง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนวิซการพิมพ์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2552). **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556) **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิดา วชิรศักดิ์โสภานะ. (2549) **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน**

**เขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ลพบุรี.

วิเชียร วิทญ์อุตม. (2558). **องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร:** ธนัชการพิมพ์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศน์ต่อการศึกษา  
ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

วีระวัฒน์ ปันตินามัย. (2547). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา. (2558). **การพัฒนานิสิตนักศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**  
กรุงเทพฯ.

ศศิทิพ ทิพโม. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู  
และผู้ปกครองสังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ลพบุรี.

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2557). **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านบุคลิกภาพ.**  
(สื่อออนไลน์). 29 พฤษภาคม 2557 จาก <http://www.knuinter.com>

ศรีธรา แหยมคง. (2557). **ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป.**  
คณะครุศาสตร์. สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี. จันทบุรี.

สนธิศักดิ์ พิลากุล. (2553). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเดช  
อุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 5.** วิทยานิพนธ์  
ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. อุบลราชธานี.

สนุก สิงห์มาตร. (2560). **คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21  
ในการบริหารองค์การ.** วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหามกุฏราชวิทยาลัย.  
กรุงเทพฯ.

สมพร แพร่ม้วน. (2551) **คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้เชิงประจักษ์  
ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี.**  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ลพบุรี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2561). **กลุ่มส่งเสริมการจัด  
การศึกษา. สรุปผลการสอบระดับชาติ O-Net.** สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2562,  
จาก [http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area\\_CODE=5720](http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=5720)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2562). **กลุ่มนโยบายและแผน.**

- ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา.** สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2562,  
จาก [http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area\\_CODE=5702](http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=5702)
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557) **รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: สกศ.
- สุชามนต์ แยมเจริญกิจ. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. เพชรบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (2555). **ภาวะความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: เอเชียเพลส.
- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สุโขทัย.
- อดิฉัน กือชา. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ยะลา.
- อนันต์ ทานัน. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย.
- อเนก เครือสา. (2553). **ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. กาฬสินธุ์.
- อรรวรรณ วงศ์ตุ่น. (2558). **คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ลพบุรี.
- อรสา มาสิงห์. (2560). **การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. นครราชสีมา.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2551). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ฉะเชิงเทรา.

อุบุญญา เขียวน้ำชุม. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยาย  
โอกาสทาง การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา  
เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา. พะเยา.

Administration., N. A. a. S. (2014). **NASA's Leadership.** Retrieved from leadership.  
nasa.gov/Model/Overview.htm.

Allen, K. E., Bordas, J., Hickman, G., Matusak, L. R., Sorenson, G., & Whitmire, K. (2012).  
**Leadership in the Twenty-first Century.** New York: Warner Books.

Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2002) **Management: Competing in the new EAR.**  
(5<sup>th</sup> ed.) Boston: McGraw-Hill.

Field, K. Holden, P. & Lawlor, H. **Effective Subject Leadership.** London: Routledge,  
2000.

Greene, J.C. (1992), **A study of principals' perception of their involvement in  
decision making processes: It's on their joy performance.** Dissertation  
Abstracts International, 79.

Gardner, Howard. (1983). Theory of Multiple Intelligences. (Online)  
pirun.ku.ac.th/~9521460099/files/ทฤษฎีการเรียนรู้พหุปัญญา.doc

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). **The student leadership challenge:  
five practices for exemplary leaders.** San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). **The Leadership Challenge: How to Make  
Extraordinary Things Happen in Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass.

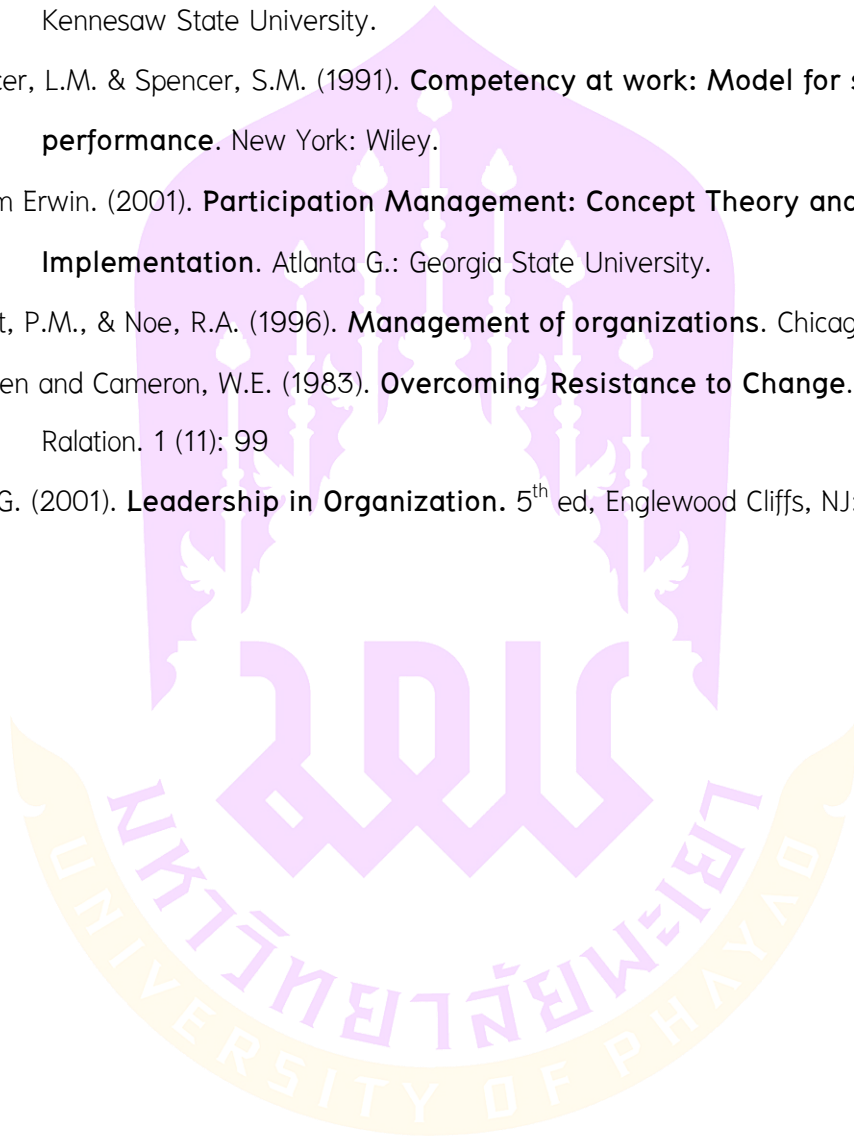
Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research  
Activities.** Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.

Lautzenheiser, T. (2009). **The selection and development of effective student  
leaders.** Retrieved from <http://musicforall.org/programs/gn/downloads/selectionpdf>

Owens, R. G. (2004) **Organizational Behavior in Education** (8<sup>th</sup> ed.) Boston:  
Pearson Education.



- Razik, T.A., & Swanson, A.D. (2001). **Fundamental concepts of educational leadership (2<sup>nd</sup> ed.)**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hal.
- Regind, T., & Chan, T. C. (2016). **Technology leadership: Aspiring administrators' perceptions of their leadership preparation program**. Doctoral dissertation, Kennesaw State University.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1991). **Competency at work: Model for superior performance**. New York: Wiley.
- William Erwin. (2001). **Participation Management: Concept Theory and Implementation**. Atlanta G.: Georgia State University.
- Wright, P.M., & Noe, R.A. (1996). **Management of organizations**. Chicago: Irwin.
- Whetten and Cameron, W.E. (1983). **Overcoming Resistance to Change**. Human Relation. 1 (11): 99
- Yukl, G. (2001). **Leadership in Organization**. 5<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่งประธานหลักสูตรการบริหาร  
การศึกษามหาบัณฑิต และดุขฎี  
บัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.สุทัศน์ จันทะสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
3. ดร.อุทัยทิพย์ จันตะวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนเจริญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู  
อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการทราบถึงภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์รอบด้าน เกิดการยอมรับและสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จได้ โดยไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้กับครู ในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้ง 9 ด้าน

นางสาวกรรวิกา มั่งมุล

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

**1. อายุ**

- ( ) อายุต่ำกว่า 30 ปี
- ( ) อายุ 30-40 ปี
- ( ) อายุ 41-50 ปี
- ( ) อายุ 50-60 ปี

**2. ระดับการศึกษา**

- ( ) ระดับปริญญาตรี
- ( ) ระดับปริญญาโท

**3. ระยะเวลาปฏิบัติงาน**

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี
- ( ) 5-10 ปี
- ( ) 11-15 ปี
- ( ) 16-20 ปี
- ( ) 21 ปีขึ้นไป



**ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

สถานศึกษา

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 1 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย       |
| 3 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 4 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก        |
| 5 | หมายถึง | ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในมากที่สุด       |

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม**

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
0	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา อย่างชัดเจน					✓

**จากตัวอย่างแสดงว่า**

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับการบริหาร 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างชัดเจนในระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของบุคลากรในสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น					
<b>ด้านหลักการบริหาร</b>						
7	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานและ แผนการบริหารการจัดการสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เหมาะสม					
9	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถนำหลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้					
10	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน					
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
12	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันได้					
	<b>ด้านการสื่อสาร</b>					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการได้ชัดเจนทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจได้ตรงกัน					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลในสถานศึกษา และผู้ที่ท่านต้องการสื่อสารหรือเกี่ยวข้องได้					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูลและนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนครบถ้วนและเหมาะสม					
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม					
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>						
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะให้ครูหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานผู้บริหารและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา					



ข้อ	ระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการสร้างทีมงาน</b>						
23	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูใช้กระบวนการคิด นวัตกรรมเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทาง การศึกษาให้ครูทราบสม่ำเสมอ					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อ แก้ปัญหาการเรียนการสอน					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งคณะทำงานได้เหมาะสม กับงานโดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของ สมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุน การทำงานของทีมให้บรรลุเป้าหมาย					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีมและ เป็นแบบอย่างที่ดีได้					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิค การทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้กระบวนการทำงานเป็น ทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อปลูกฝังวิธีการ ปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่าง ต่อเนื่องจนทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>						
33	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดวางบุคคลตามตำแหน่ง อย่างเหมาะสมตามความสามารถ					

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ					
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ความสามารถ ได้อย่างเหมาะสม					
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการทำงานของครูอย่างเป็นระบบอย่างเป็นระบบ					
<b>ด้านการจูงใจ</b>						
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัล หรือยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจให้บุคลากรมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เต็มความสามารถเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
43	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของสถานศึกษา					

ข้อ	ระดับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
44	คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา					
45	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา					
46	ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับดำเนินงานของสถานศึกษา					
47	ผู้บริหารเข้าใจความสำคัญของกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ					
48	ผู้บริหารมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม					
49	ผู้บริหารใช้เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม					
<b>ด้านความฉลาดทางอารมณ์</b>						
50	ผู้บริหารสถานศึกษารักษามิตรภาพในการทำงานกับบุคลากรในองค์กร รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้					
51	เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะปรึกษาบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยกันหาทางแก้ปัญหา					
52	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ขัน ยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริงอยู่เสมอ					
53	ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจรับฟังความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา					
54	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
55	ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม  
 $\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคุณ

อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

ถ้าเห็นว่า สอดคล้อง ให้คะแนน +1

ถ้าเห็นว่า ไม่แน่ใจ ให้คะแนน 0

ถ้าเห็นว่า ไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการ การดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมในการเรียนรู้สู่ การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการติดตามความก้าวหน้า การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>ด้านหลักการบริหาร</b>						
7	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานและ แผนการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายการจัด การศึกษาในสถานศึกษาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความ สามารถนำ หลักการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดระบบการ ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานแก่ บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถรักษาวินัยของ กลุ่มเพื่อให้บรรลุผลการจัดองค์การแผนงาน สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี	0	0	+1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันได้	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสิ่งที่ ต้องการได้ชัดเจนทำให้บุคลากรเกิดความ เข้าใจได้ตรงกัน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีการ สื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคคลใน สถานศึกษา และผู้ที่ท่านต้องการสื่อสารหรือ เกี่ยวข้องได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะในการสื่อสาร ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนครบถ้วนและ เหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อ บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้การสื่อสาร เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือร่วม ใจจากผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ สามารถในการ ใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและ เหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านความคิดสร้างสรรค์</b>						
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะให้ครูหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางาน ผู้บริหารและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับ บุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
24	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูใช้ กระบวนการคิด นวัตกรรมเพื่อหาแนวทาง แก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารความ เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูทราบ สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำวิจัยใน ชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการสร้างทีมงาน</b>						
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งคณะทำงานได้ เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ส่วนบุคคล ความพร้อมและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุน การทำงานของทีมให้บรรลุ เป้าหมาย	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการทำงาน เป็นทีมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำ เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานเป็นทีมได้อย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง



ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพเพื่อปลูกฝังวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปลูกฝังวิธีการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
34	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>						
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม	-1	+1	+1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดวางบุคคลตามตำแหน่งอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายความรับผิดชอบให้บุคลากรตรงตามความรู้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมการศึกษาต่อการฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ความสามารถ ได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอย่างเป็นระบบในการทำงานของครู	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>ด้านการจูงใจ</b>						
40	ผู้บริหารสถานศึกษามีความ สามารถพุดโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
41	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัล หรือยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญและ กำลังใจให้บุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจให้บุคลากรมี พลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เต็มความสามารถเกิดประโยชน์ต่อ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
45	ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามี ทักษะการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจให้ บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
46	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ พัฒนานโยบายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
47	คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
48	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
49	ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับดำเนินงาน ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
50	ผู้บริหารเข้าใจความสำคัญของกระบวนการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
51	ผู้บริหารมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
52	ผู้บริหารใช้เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านความฉลาดทางอารมณ์</b>						
53	ผู้บริหารสถานศึกษารักษามิตรภาพในการ ทำงานกับบุคลากรในองค์การ รู้จักสร้างและ รักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
54	เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะ ปรึกษาบุคลากรในองค์การเพื่อช่วยกันหาทาง แก้ปัญหา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
55	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ขัน ยิ้ม แย้มแจ่มใส ร่าเริงอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
56	ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจรับฟังความคิดและ ข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์การ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
57	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในอารมณ์ ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	+1	+1	-1	0.67	สอดคล้อง
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมอารมณ์ ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
59	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนเองได้	-1	+1	-1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
60	มีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่ง รู้อารมณ์ของผู้อื่นได้	0	+1	-1	0	ไม่ สอดคล้อง

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	23	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	23	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	55





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	กรวิกา มั่งมุล
วัน เดือน ปี เกิด	15 มีนาคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 คบ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	127 หมู่ 1 ตำบลบ้านถ้ำ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	กรวิกา มั่งมุล. (ผู้บรรยาย). (25 เมษายน 2563). ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู อำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 6 (หน้า 862-873). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

