



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3"

ของ พรพรรณณี คำทอง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
<b>ผู้วิจัย</b>	พรพรรณณี คำทอน
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ทักษะในศตวรรษที่ 21

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2565 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 24 คน และครูผู้สอน จำนวน 282 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 47 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ทักษะในศตวรรษที่ 21 พบว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสื่อสาร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

<b>Title</b>	THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND 21 <sup>ST</sup> CENTURY SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER PHITSANULOK PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3
<b>Author</b>	Pornphannee Khamtorn
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Relationships, Transformation Leadership, 21st Century Skills

### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study transformational leadership and 21<sup>st</sup> century skills of administrators of educational institutes under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3. 2) To study the relationship between transformational leadership and 21<sup>st</sup> century skills of school administrators Under the Phitsanulok Primary Educational Service Area Office District 3. The sample group includes School administrators and teachers under Phitsanulok Educational Service Area Office 3, academic year 2022, 24 school administrators and 282 teachers, a total of 306 people. The instrument used in this research was a questionnaire. 47 items of 5-level estimation scale model. Data were analyzed by using basic statistics such as mean, standard deviation. and Pearson's correlation coefficient. The results showed that. 1) Transformational Leadership and 21<sup>st</sup> Century Skills of School Administrators Under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3 Transformational Leadership inspiring with the highest average, followed by ideological influence and the aspect with the lowest mean was intellectual stimulation. 21<sup>st</sup> century skills found that interpersonal skills and information technology skills for communication with the highest average, followed by analytical and creative skills, and the aspect with the lowest average was communication skills. 2) The relationship between transformational leadership and 21<sup>st</sup> century skills of school administrators Under the

Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3, have a positive relationship. statistically significant at 0.01 level.



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้อุทิศสละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สติรพร เขาวนชัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องการค้นคว้าอิสระด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่ได้อนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการประสานงาน สนับสนุน และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 306 คน ที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยในการวิจัยและเก็บข้อมูลในการวิจัย

ขอบคุณเพื่อน ๆ น้อง ๆ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33 ที่สนับสนุนช่วยเหลือให้คำปรึกษา คอยมอบกำลังใจตลอดการวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในประเทศ และผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

พรพรรณณี คำทอน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership).....	7
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	18
การสังเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	39



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	47
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	49
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม.....	54
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	60
บทที่ 5 บทสรุป.....	63
สรุปผลการวิจัย.....	64
อภิปรายผล.....	66
ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	70
ภาคผนวก.....	74
ประวัติผู้วิจัย.....	89

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความและผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	35
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	41
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน.....	48
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม.....	49
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	50
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	51
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	52
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	53

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม.....	54
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการสื่อสาร.....	55
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์.....	56
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม.....	57
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์.....	58
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร.....	59
ตาราง 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวม.....	60
ตาราง 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	61

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....39



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกกำลังอยู่ในยุคที่เรียกกันว่า “โลกาภิวัตน์” ความเจริญก้าวหน้าของการสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยปัจจุบันทำให้โลกแคบลงสามารถติดต่อสื่อสารข้อความถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว และ ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ประชากรที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามกระแส รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหา การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ตลอดจนเป้าหมายหลักของการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการพัฒนา คือ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำและผู้ประสานงานในการบริหารโดยเฉพาะการเตรียมการเพื่ออนาคตสู่ศตวรรษที่ 21 ให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานยอมอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกรักและเจตคติที่ดีต่องานที่ทำมีความกระตือรือร้นมีความสุขในการทำงานและยอมอุทิศตนเพื่องานผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารมีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดเพื่อที่จะโน้มน้าวจิตใจให้ครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตาม อันจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน (ชัยวัฒน์ พนมวรชัย, 2563, น. 1)

ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นและจริงจังในการพัฒนางานในสถานศึกษาอย่าง

แท้จริงการที่สถานศึกษาจะมีภารกิจให้มีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายผู้บริหารต้องเป็นบุคลากรหลักในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษามากที่สุด (นุสรา พูลสุด, 2564)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีเป้าประสงค์ของทิศทางการจัดการศึกษาข้อที่ 5 คือ ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีสมรรถนะความรู้ความเชี่ยวชาญจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณ และกลยุทธ์ข้อที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ข้อที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2565)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. ทำให้ทราบระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดโดยเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยใช้ส่งเสริมหรือพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโอกาสต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยจำแนกขอบเขตการวิจัยออก 3 ด้าน ดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่ง ศึกษา

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตามแนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1995) กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

1.2 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายคน และได้้นำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการจำนวน 12 คน ซึ่งมีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตรงกันตามแนวคิดของ แพรดาว สอนองฝัน (2557; ศศิตา เพลินจิต, 2558; วิรवारณ จิตต์ปราณี, 2559; มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561; อุษณีย์ สีแก้วตุ้, 2561; สุพรรณษา ไตรรัตน์, 2562; เมธาพร ชิวชญาภรณ์, 2563; สุนันทา พันธรักษ์พงษ์, 2564; สุนิสา แพทย์พิพัฒน์, 2564; ไกรสร เจียมทอง, 2561; ปัทมพร พงษ์เพชร, 2561; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) โดยใช้เกณฑ์ในการสังเคราะห์ที่ระดับความถี่ ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป จะได้ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งหมด 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 163 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 113 คน ครูผู้สอน 1,305 คน รวมทั้งสิ้น 1,418 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 306 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนประชากร แต่ละอำเภอ จำนวน 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม และอำเภอวัดโบสถ์

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

- 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้
  - 3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 3.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
  - 3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 3.2 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้
  - 3.2.1 ทักษะการสื่อสาร
  - 3.2.2 ทักษะมนุษยสัมพันธ์
  - 3.2.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม
  - 3.2.4 ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์
  - 3.2.5 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรมมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร สร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร



1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีความรู้คุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมโดยรู้จักข้อมูลเชิงลึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและเห็นใจบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีความรู้คุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจบุคคล

**2. ทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการสื่อสาร เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ ความชำนาญมาปฏิบัติงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ประกอบด้วย

2.1 ทักษะการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ด้วยภาษาพูดและภาษาเขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างน่าเชื่อถือ ตรงประเด็น เข้าใจง่าย มอบหมายงานได้ชัดเจน สร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และสามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดเห็นได้ทั้งระหว่างบุคคล ระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ

2.2 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของบุคลากร มีความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล มีวิธีการต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา

2.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมมีความไว้วางใจความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมแก้ปัญหาและผลักดันให้ทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

2.4 ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหาสถานการณ์และสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สามารถตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนได้อย่างน่าเชื่อถือ เชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม บริหารงานยืดหยุ่นให้เข้า กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์

2.5 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของนักเรียนนำเสนอผลงานการพัฒนาหลักสูตรการประเมินผลงานงบประมาณและอื่นๆ ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้งานได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว สนับสนุนให้มีเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถานศึกษาข้อมูลข่าวสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง

**3. ความสัมพันธ์** หมายถึง ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษา บุคลากรในองค์กรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับเพื่อนร่วมทีม โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจด้วยความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**4. สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 163 โรงเรียน ในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม และอำเภอวัดโบสถ์

**5. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**6. ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 สัมพันธ์เชิงบวก

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 ความหมายของทักษะ
  - 2.2 ความหมายของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ความสำคัญของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.4 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1997 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของที่มองการณ์ไกลมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

Burns (1978 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชาญ, 2562 น. 30) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการแรงจูงใจของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต

กิตติศักดิ์ ปัญญา (2561) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามที่สูงกว่าที่คาดหวัง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นปัญญา คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พัฒนาศักยภาพผู้ร่วมงานทำให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน นำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลที่สูงขึ้น

กนกอร สมปราษฎ์ (2561) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำตระหนักถึงความต้องการแรงจูงใจของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพความยุติธรรมความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

สิริลักษณ์ นักดนตรี (2560) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

พุทธพงศ์ หลีกคำ (2560) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพล หรือพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยให้การสนับสนุนสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นศักยภาพในแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ลลิตา ขำศิริ (2559) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญโดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์หรือสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

อรกัญญา เปรมสุข (2559) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดง

บทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามกระตุ้นขึ้นมาและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติตามอย่างเต็มที่

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชาญ, 2562 น.31) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโมทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้นและได้นิยามภาวะผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าในผลลัพธ์ของงาน ยกย่องความต้องการของผู้ตาม หรืออาจใช้การชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่า นอกจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบารมีแล้วยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เมื่อรวมทั้งสามองค์ประกอบกับการสร้างบารมีจะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามได้

Bass, & Avolio (1995 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชาญ, 2562 น. 31-32) พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (model of the full range of leadership) โมเดลนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (non-leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและ

ผู้ตามมองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า“4I” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกับผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตามผู้นำมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดมีความตั้งใจและเชื่อมั่นตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เมื่อผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงตัวหรืออุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ

ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่พิเศษพัฒนาศักยภาพผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะต้องมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

Tichy, & Ulrich (1990 อ้างถึงใน วราภรณ์ เต็มรวม, 2559, น. 54-55) แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการสร้างสรรค์หยั่งรู้และอุปนิสัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และกระทำให้เกิดขึ้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้งควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์การจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริงภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริงการกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การวิธีการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับ

องค์การระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือกการพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

กิตติศักดิ์ ปัญญ (2561, น 36-37) พบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำยินดีที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้นำจะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เน้นความสำคัญในค่านิยมความเชื่อและเป้าหมายที่ชัดเจนมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ตนเองเน้นคุณค่าที่ฝังในตนเอง มีศีลธรรมจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจจากภายในอุทิศตัวเพื่อกลุ่มไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัวตั้งความคาดหวังในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมายได้มีความแน่วแน่ตั้งใจในการทำงานโดยผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในมุมต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน และเหตุผล

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการจัดการหรือการทำงานที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเอาใจเขาใส่ใจเราวิเคราะห์ความต้องการความสามารถ และเอาใจใส่เป็นรายบุคคลเป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดย มอบหมายงานแก่ผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะเข้าใจในลักษณะของแต่ละบุคคลมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคในการมอบหมายงาน

สิริรักษ์ นักดนตรี (2560, น.18-19) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยให้ตระหนักในภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนแล้วเกิดการพัฒนาความสามารถของครูให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียนโดยผู้บริหารจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้



1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้ครูอยากมีและอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ครูเกิดความเคารพ ศรัทธา และพยายามจะประพฤติตนเหมือนกัน 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และถ่ายทอดให้ครูเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามได้ 3) ทำให้ครูเป็นพวกเดียวกันโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จูงใจครูให้พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นเพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) จูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจสร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน 2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูพัฒนาตนเองหรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ 1) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม 3) อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและอยากพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น มี 3 องค์ประกอบ 1) เป็นพี่เลี้ยงให้การสนับสนุนเอาใจใส่ให้คำแนะนำช่วยให้ครูก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ครูรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญโดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางคือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำ

Leithwood, & Jantzi, 1996, pp. 512-534 อ้างถึงใน สายอรุณ กิติยะ, 2559, น. 32-33) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สร้างอธิบายและสร้างความเข้าใจระบุสิ่งที่เกิดขึ้นว่าจะมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามไปด้วย

2. การถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม คือ ความสามารถในการยอมรับไม่ว่าจะเรื่องความสามารถในการทำงานความตั้งใจมุ่งมั่นในงานนั้นสำเร็จไปด้วยดียอมรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มไม่ยึดมั่นหรือถือคติสูงเกินไปรู้จักให้เกียรติผู้อื่นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคลการให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานความรู้สึกลและความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคนส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองขึ้นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงาน

4. การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อบกพร่องอย่างไรและหาวิธีคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

Fullan (2004 อ้างถึงใน พัชรวีรธรณ ช่างโม (2558, น. 25-26) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มา ซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจรวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรเป็นแม่แบบของการให้ความเคารพการช่วยเหลือกันและการร่วมมือกันสามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

Yukl (1998, pp. 213-215 อ้างถึงใน ศุภกิจ เกษม, 2562, น. 16-17) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์กรต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้างความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้และผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกันโดยกลยุทธ์นั้นต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเห็นเหตุการณ์ในแง่บวกความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูดและการกระทำโดยเฉพาะช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงออกถึงความไม่แน่ใจการลังเลหรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตามผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตามโดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบากมีความเสี่ยงสูงหรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่มแนะนำว่างานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูง ควรแยกย่อยออกเป็นขั้นหรือเป็นขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยากมากนักเพราะคนส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนักและถ้างานชิ้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้บุคคลนั้นก็จะเป็นเพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้นและมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ถดถอยหรือลดน้อยลงอีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงานผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่าง เช่น การฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

7. การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์คือการกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่าง เช่น การเป็นผู้นำที่เสียสละเป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตามหรือเป็นผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างผู้นำต้องแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติดังแนวคิดที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด”

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเองรวมทั้งอธิบายการที่ให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจกันเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้นและยังหมายรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

ตาราง 1 แสดงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งข้อมูล								ความถี่	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		Burns	Bass	Bass & Avolio	Lithrood, and Jantzi	Tichy	Fullan	กนกอร สมปราณี (2562)	สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564)		
1	วิสัยทัศน์ชัดเจน				/	/					2
2	ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม	/		/							2
3	การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น						/				1
4	การกระตุ้นทางปัญญา	/	/	/	/			/	/		6
5	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/	/	/			/	/		6
6	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	/	/	/				/	/		5
7	การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/	/			/	/	/		6
8	สร้างพันธมิตรความผูกพัน		/	/		/	/				4
9	แสดงตนให้เป็นแบบอย่าง		/	/	/						3
10	การสร้างทัศนภาพ					/					1
11	ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม			/	/			/			3
12	มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน							/			1

ที่	ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แหล่งข้อมูล								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
		Burns	Bass	Bass & Avolio	Lithrood, and jantzi	Tichy	Fullan	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2564)	ความถี่
13	การพัฒนาผู้อื่น			/			/			2
14	มองเหตุการณ์ในแง่บวกอย่าง มั่นใจ			/				/		2
15	สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จ			/				/		2
16	จัดการความขัดแย้ง						/	/		1
17	การกระทำเชิงสัญลักษณ์							/		1
18	การทำงานร่วมกันเป็นทีม						/			1
19	การเป็นตัวเร่งการ เปลี่ยนแปลง					/	/			2
20	คาดหวังผลผู้ตามระดับสูง				/					1
21	ทำทนายกระบวนการ			/						1
22	ใช้อำนาจการเปลี่ยนแปลง และปฏิรูป	/								1

จากตาราง 1 แสดงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารตำรา บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป เพื่อนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4.) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ

ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย

**1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเองมีการเห็นคุณค่าของตนเองมีศีลธรรมและจริยธรรมมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์เสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ

**1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์การสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร

**1.3 การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

**1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมโดยรู้จักข้อมูลเชิงลึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและเห็นใจบุคลากรมีการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจบุคคล

## หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

### 1. ความหมายของทักษะ

พะยอม วงศ์สารศรี (2552, น. 64) กล่าวว่า ทักษะ (skills) หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องหรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

สุณา อีสสาหาก (ออนไลน์, 2553) กล่าวว่า ทักษะ (skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่วว่องไวรวดเร็วถูกต้องแม่นยำและความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป

แคทซ์ (Katz, 1955, pp. 33-42) กล่าวว่า ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปแบบการกระทำ สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญถูกต้องแม่นยำและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

## 2. ความหมายของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ศศิตา เพลินจิต (2558, น. 7) กล่าวว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงาน ความรับผิดชอบส่วนตัวและความยืดหยุ่นในบริบทส่วนตัวทั้งที่ทำงานและชุมชนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุกด้านมุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้ทางปัญญาเพื่อการพัฒนา และเป็นผู้ริเริ่มเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตการจัดการผ่านทางมัลติมีเดียที่มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลเชิงสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการสื่อสารเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ความชำนาญมาปฏิบัติงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

## 3. ความสำคัญของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 11) กล่าวว่า ความสำคัญทักษะการบริหาร คือ เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับศาสตร์การบริหารผู้บริหารต้องประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในช่วงเวลานั้น ๆ

สรุปได้ว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีความเป็นมืออาชีพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Tony Wagner (2008) กล่าวว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะพัฒนาและส่งเสริมด้านการศึกษา ดังนี้

1. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
2. การทำงานร่วมกันในเครือข่ายและการเป็นผู้นำโดยการโน้มน้าว (Collaboration across Networks and Leading by Influence)
3. ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว (Agility and Adaptability)
4. ความคิดริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการ (Initiative and Entrepreneurship)
5. การสื่อสารด้วยวาจาและภาษาเขียน (Effective Oral and Written Communication)
6. การเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูล (Accessing and Analyzing Information)
7. ความอยากรู้อยากเห็นและจินตนาการ (Curiosity and Imagination)

Robinson (2012 อ้างถึงใน แพรดาว สอนองพันธ์, 2557, น. 37-38) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง "Crawling Out-of-the-Box: 5 New Skills for 21<sup>st</sup> Century School Leaders" การศึกษานอกจากกรอบ: 5 ทักษะใหม่ สำหรับผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียนเกี่ยวกับ "Out-of-the-Box Leadership" ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจากแนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำการออกจากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตรที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ "สร้างสะพานและนำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้" ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้วิธีการส่งเสริมการพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ ได้
2. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมองเพราะเราจะไม่สามารถศึกษานอกจากแนวคิดเดิม ๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ ๆ
3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์หากระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้กำจัด



อุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด "จุดเปลี่ยนใหญ่กว่า" การออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ นั้น ผู้นำจำนวนมากพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่าง สกิลนี้ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ มุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้ศิษย์ออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

Joshi (2012 อ้างถึงใน แพรดดาว สนองฝัน, 2557, น. 38) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behavior)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)

National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013, p. 43 อ้างถึงใน อนิรุทธิ์ อมรแก้ว, 2561, น. 32-33) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่

1. ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills)
3. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill)
4. ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill)
5. ทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ (learning innovation skill)
6. ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (digital literacy skills)
7. ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill)
8. ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill)
9. ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ (adjustment skill)
10. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill)

แพรดดาว สนองฝัน (2557, น. 6-9) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีเทคนิคในการคิดเชิงกลยุทธ์วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนมีเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศนอกจากนี้จะต้องมีเทคนิคการสั่งการการมอบหมายงานการประเมินการสอนงาน รวมทั้งเทคนิควิธีการในการปฏิบัติการจัดกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจเทคนิคในการใช้สื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่วและมีเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้างสามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภทมีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงานนอกจากนี้จะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเป็นประชาธิปไตยเปิดใจกว้างมุมมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่องให้ความร่วมมือและบริการชุมชนในทุก ๆ เรื่อง เช่นความรู้ที่มีประโยชน์วัสดุ ครุภัณฑ์และการให้บริการอาคารสถานที่ที่สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถมองภาพรวม ความสัมพันธ์ ผลกระทบส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวมได้อย่างชัดเจนมีความรอบรู้ในรอบค่านทั้งแนวนโยบายการจัดการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้กว้างไกลชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาและสถานการณ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งสามารถจัดองค์กรโครงสร้างหน้าที่ภารกิจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคนและสามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความมีเหตุผลได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเสมอเข้าใจในหลักสูตรและมีหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชนส่งเสริมการจัดเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการสืบเสาะเป็นต้น นอกจากนี้ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีส่งเสริมการใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอนจัดให้มีห้องปฏิบัติการที่เพียงพอและมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมทุกพื้นที่จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์ห้องสมุดดิจิทัลที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาจัดสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีการนิเทศอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีตารางการ

นิเทศที่ชัดเจนจัดบุคลากรให้สอนตามวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัดรวมทั้งส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา นักเรียนรายคนอย่างต่อเนื่องและสามารถบูรณาการแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ ประยุกต์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์สามารถคิดเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์บูรณาการและก่อให้เกิดความร่วมมือกับทุกภาคส่วนรวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาความต้องการเพื่อจัดทำนโยบาย และก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

6. ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้สามารถบริหารโครงการกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้รวมทั้งบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้และเกิดประโยชน์สูงสุดสามารถจัดให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและสามารถวางแผนได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษาแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นสามารถวางแผนได้อย่างมียุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรมภาระหน้าที่ความรับผิดชอบระยะเวลางบประมาณได้อย่างชัดเจนจัดทำปฏิทินกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างชัดเจนและสามารถนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติและก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างแท้จริง

8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถฟังพูดอ่านเขียนและสรุปได้อย่างชัดเจนตรงประเด็นเข้าใจง่ายสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในอาเซียนได้เป็นอย่างดีสามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าวและเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานสามารถนำการประชุมนำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพรวมทั้งสามารถเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผลงานไปสู่ผู้ปกครองชุมชนองค์กรภายนอกได้ทันเวลา ต่อเนื่องและโดยวิธีการที่หลากหลาย และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น Website, Line, Facebook เป็นต้น

9. ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนสามารถประเมินความสำเร็จการจัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของ

โรงเรียนได้รวมทั้งสามารถประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือนความดีความชอบอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาได้นอกจากนี้สร้างเครื่องมือที่มีความตรงและความเที่ยงมีเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาสามารถประเมินได้หลากหลายวิธีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบรวมทั้งสามารถสะท้อนผลการประเมินได้อย่างรวดเร็วเป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยจากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อการตัดสินใจนอกจากนี้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่องจัดให้มีเทคโนโลยีสำหรับผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สามารถตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุตรหลานได้รวมทั้งใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วทุกที่ทุกเวลาและใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นผู้ตามที่ดีได้เหมาะสมกับสถานการณ์สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงานสร้างคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนในทีมร่วมกันคิดแก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกันสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันความรู้สอนงานช่วยเหลือในกระบวนการทำงานของทีมนำพาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำเป็นวิทยากรในระดับกลุ่มเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยและอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ศศิตา เพลินจิต (2558, น.7) กล่าวว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีหน้าที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน คือ

1. ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในหน้าที่และดัดแปลงให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานความรับผิดชอบส่วนตัวและความยืดหยุ่นในบริบทส่วนตัวทั้งที่ทำงานและชุมชนกำหนดและบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่สูงอดทนต่อสภาวะที่คลุมเครือ

2. ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุกด้านมุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้ทางปัญญาเพื่อการพัฒนา

และเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการสื่อสารเปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะการสื่อสารการจัดการผ่านทางมัลติมีเดียที่มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลเชิงสัมพันธร่วมกับผู้อื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันและยอมรับข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถมองเห็นคุณค่าในความต่างต่างนั้น

4. การเป็นผู้สร้างหรือผลิตรับผิดชอบเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมใส่ใจกับชุมชนมีการจัดการโครงการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของงานจัดเรียงลำดับความสำคัญให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน และยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่เป็นตัวแบบและเป็นผู้นำโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสงค์เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันสามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหาวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ

วิรวรรณ จิตต์ปราณี (2559, น 67-68) กล่าวว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของเบลลันกาและแบรนด์ (Bellanca and Brandt) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคโนโลยี (Computing and ICT Literacy) หมายถึง เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งผู้บริหารและคนในยุคใหม่โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารเพราะการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

2. ทักษะความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and Imagination) หมายถึง ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ความรู้และแหล่งความรู้จะมีมากมายมหาศาลผู้บริหารในอนาคตจะต้องใฝ่รู้สนใจใคร่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาไม่เช่นนั้นจะไม่ทันการเปลี่ยนแปลงและมีจินตนาการต่อไปข้างหน้าจากความรู้ที่ได้รับมาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-study) จึงเป็นทักษะที่จำเป็น สำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3. ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) หมายถึง เมื่อผู้บริหารสนใจใคร่รู้และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีได้แล้วทักษะที่สำคัญและจำเป็นคือการวิเคราะห์สังเคราะห์สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าอะไรดีไม่เหมาะสมไม่เหมาะสมอะไรเป็นความจริงอะไรเป็นความเท็จซึ่งทักษะในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับทักษะในการแก้ปัญหาที่มีเหตุผลและชาญฉลาดพอ

4. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม (Creativity and Innovation) หมายถึง ทักษะในการคิดอะไรใหม่ ๆ ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากในศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลง

เกิดขึ้นในทุกด้านและทุกรูปแบบการแก้ปัญหาต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ อย่างมากซึ่งจะตามมาด้วยนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดใหม่ ๆ นั้น นวัตกรรมถือได้ว่าเป็นผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน (Communication and Collaboration) หมายถึง ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษที่มีนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นมากยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ ความสามารถทางด้านนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ

6. ทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ (Corporate and Entrepreneurial Spirit) หมายถึง ทักษะในเชิงของการดำเนินธุรกิจและการค้าซึ่งจะเป็นลักษณะของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจนการพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการทำงานทางด้านเศรษฐกิจและการค้าเป็นหลักสำคัญ

7. ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก (Cross-cultural & Awareness) หมายถึง ทักษะนี้เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์และเครื่องจักรที่คนในสังคมโลกจะต้องรู้จักคนอื่น ๆ โดยเฉพาะในโลกอื่นที่ไม่ใช่โลกของตนเองการรู้จักโลกและวัฒนธรรมอื่นมีทั้งเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกันและเป้าหมายในเชิงเศรษฐกิจด้วยพร้อมกันไป

อุษณีย์ สีแก้วตุ้ (2561, น. 27) กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความชำนาญความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

1. ทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interperson Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนการควบคุมอารมณ์การเป็นมิตรยอมรับยกย่องและให้ความสำคัญกับความสามารถของแต่ละบุคคลมีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความสามารถการสร้างความร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษาการศึกษาแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การตัดสินใจโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมาและนำไปใช้

3. ทักษะด้านการจัดการ (Management Skills) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานในสถานศึกษาการสร้างความเข้มแข็งเสริมแรงและการกระตุ้นให้ครูทำงานได้เต็มศักยภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาการนำเทคนิคกระบวนการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะด้านการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร (Communication and Technology Skills) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างถูกต้องมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน มีการใช้ ICT ผ่านสังคมออนไลน์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการและให้บริการ ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

5. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงาน การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม การมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมความสามารถในการแก้ปัญหาและความขัดแย้งโดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์กว้างไกลสามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจนและสอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา

ไกรสร เจียมทอง (2561, น. 9-10) กล่าวว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ทักษะ คือ

1. ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนน่าเชื่อถือเข้าใจง่ายทั้งการพูดการเขียนสามารถสรุปประเด็นได้ชัดเจนถูกต้องรัดกุมสามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดได้ทั้งระหว่างบุคคลระดับกลุ่มและในที่สาธารณะสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ รวมทั้งสามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชนและองค์กรภายนอกด้วยวิธีและช่องทางที่หลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร

2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบคิดสร้างสรรค์คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ววิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุของปัญหาพร้อมทั้งสามารถตีและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนประเมินความสำคัญขององค์ประกอบและเชื่อมโยงข้อมูลตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มีมนุษยสัมพันธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลรู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าให้เกียรติผู้อื่นสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจยอมรับซึ่งกันและกันรับฟังความคิดเห็น

4. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคแนวคิดวิธีการรวมไปถึงกระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์การระดมทางความคิดซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนออย่างมีอรรถาธิบายการมอบหมายงานรวมไปถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย

5. ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมคำสอนของหลักศาสนามีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครู นักเรียนและบุคคลทั่วไปยึดระบบธรรมมาภิบาล

6. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากระบวนการของการปรับเปลี่ยนโอกาสไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้เป็นการนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องแล้วนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561, น. 16-17) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (communication skill) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ความรู้สึกความคิดเห็นซึ่งอาจจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกันทำให้เกิดความร่วมมือมีความชัดเจนในคำสั่งมอบหมายงานสามารถเจรจาต่อรองโน้มน้าวและสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานรวมถึงการให้คำแนะนำหรือชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่างโดดเด่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ทักษะการบริหารจัดการองค์การ (Skills in Organizational Management) หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ มีการบริหารโครงการกิจกรรมทรัพยากรและสามารถประยุกต์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) หมายถึง กระบวนการทางสมองในการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือสามารถเชื่อมโยงข้อมูลหรือสิ่งเร้าได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อย ๆ ไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมคิด



แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่เป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) หมายถึง การใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่วสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้สร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสารการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชนมีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคลมีวิธีการต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถมีความเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

ปัทมพร พงษ์เพชร (2561, น. 9) กล่าวว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพัฒนาสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่อนาคตมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวนโยบายบริบทของสถานศึกษาบนพื้นฐานความเป็นไปได้ มีแนวทางการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อนำพาไปสู่เป้าหมาย

2. ทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานความเหมาะสมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดนอกกรอบคิดแปลกใหม่อยู่เสมอ

3. ทักษะการแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ประสบการณ์ข้อมูลสารสนเทศ มาวิเคราะห์สถานการณ์ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบมีการวางแผนในการแก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการคิดในการแก้ปัญหาคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายพิจารณาตัดสินใจเลือกแนวคิดในการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด

4. ทักษะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ครูสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการวางแผนและรับผิดชอบงานร่วมกันครุมีเป้าหมายทิศทางเดียวกัน สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นต่างมีความ

เคารพให้เกียรติทีมงานและเห็นคุณค่าของบทบาทผู้ร่วมงานมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกงบประมาณทรัพยากรให้คำปรึกษาและร่วมแก้ปัญหากระตุ้นให้ครูทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถร่วมกันสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานนำไปสู่ความสำเร็จ

5. ทักษะเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ให้เข้ากับยุคสถานการณ์มีเว็บไซต์ไลน์ เฟซบุ๊กของสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนำเสนอผลงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถานศึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์และยังสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ

สุพรรณษา ไตรรัตน์ (2562, น. 18) ทักษะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความชัดเจน ความสามารถและความชำนาญในเรื่องทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ทักษะด้านภาวะผู้นำและการทำงานกับผู้อื่นได้ (Leadership & Human Skill) หมายถึง ผู้ที่เป็นต้นแบบมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำมีพลังในการขับเคลื่อนหน่วยงานโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสงค์สามารถสร้างทีมงานและเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือร่วมงานที่มีความแตกต่างกันสามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบมีคุณธรรมในการปกครองและบริหารงาน

2. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creative Thinking & Innovation) หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในทุกด้านมุ่งความเชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้ทางปัญญาคิดวิเคราะห์สังเคราะห์คิดเชิงซับซ้อนอย่างมีวิจารณญาณบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ศึกษาหาความรู้เทคนิคกระบวนการวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะด้านความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexible & Adaption) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในหน้าที่และดัดแปลงให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ปรับตัวได้ทุกสถานการณ์สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้และมีความยืดหยุ่นการทำงานเปิดรับข้อมูลมุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับสามารถปรับตัวได้เช่นกัน

4. ทักษะด้านความเป็นพลเมืองในโลกไร้พรมแดน (IT-Literacy & Language Skills) หมายถึง ทักษะการสื่อสาร เทคนิคใหม่ ๆ ในการสื่อสารได้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเรียนรู้วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงยอมรับและสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวกสนับสนุนให้มี

การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, น. 25) กล่าวว่า สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาการจัดการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การวัดและประเมินผลและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3R 8C) คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3R และ 8C 3R ประกอบด้วย

1. การอ่านออก (Reading)
2. การเขียนได้ (Writing)
3. การคิดเลขเป็น (Arithmetic)

8 C ประกอบด้วย

1. การสอนเด็กให้คิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking and Problem Solving)
2. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
3. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Collaboration, Teamwork and Leadership)
4. มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy)
5. มีทักษะด้านความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Understanding)
6. มีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information, and Media Literacy)
7. มีทักษะด้านอาชีพและการเรียนรู้ (Career and Learning Skills)
8. ความเห็นอกเห็นใจ มีเมตตา กรุณา วินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

เมธาพร ชิวขยาภรณ์ (2563, น. 14) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์มีความรู้ความชำนาญมีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ประกอบไปด้วย 5 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและนำเชื่อได้สามารถใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและง่ายต่อการใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็วผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้กับครูเข้ามาใช้ในสถานศึกษาโดยนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกันภายในสถานศึกษาเพื่อให้ครูสามารถติดต่อ

งานได้สะดวกขึ้นและใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างสร้างสรรค์ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาตามศตวรรษที่ 21 นี้

2. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการนำความรู้สมัยใหม่มาพัฒนาการบริหาร โดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่มีมาพัฒนาความคิดในรูปแบบใหม่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าลอง กล้าแสดงออกพร้อมทั้งกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่พบเจอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องคิดนอกกรอบไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม ๆ เมื่อพบเจอปัญหาสามารถแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ต่อไป

3. ทักษะด้านนวัตกรรม หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการลงมือปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับจากมุมมองของโลกที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบการทำงานอย่างสร้างสรรค์พร้อมทั้งสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเองในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์เพื่อช่วยกันสร้างสิ่งใหม่และมีประโยชน์ต่อประเทศ

4. ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์หรือการติดต่อสื่อสารในการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นมีการร่วมกันแก้ไขปัญหาทั้งในเวลาและนอกเวลาด้วยความเต็มใจจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารที่มีความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจมีความกตัญญูขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ จนเกิดจิตสำนึกที่ดีรู้สึกรับผิดชอบจนสามารถเรียกได้ว่าเป็นผู้มีจิตใจดีคิดแต่สิ่งที่ดีอยู่ตลอดเวลาส่งผลออกมาทางการประพฤติปฏิบัติตนจนกลายเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจให้กับผู้ร่วมงานเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรมย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไปในอนาคต

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ (2564, น. 18) กล่าวว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน

1. ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความสำเร็จในอนาคตสิ่งที่จะดำเนินการกำหนดเป้าหมายที่จะดำเนินการโดยสามารถสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองแสวงหาโอกาสที่จะช่วยพัฒนาองค์กรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการประเมินผลแล้วนำมาเป็นสารสนเทศในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยมีการสร้างแรงบันดาลใจและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินสภาพแวดล้อมด้านสถานที่และห้องเรียนจัดการประชุมจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนการควบคุม ตรวจสอบความต้องการกำหนดมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ห้องเรียนห้องปฏิบัติการสื่อและอุปกรณ์ จัดสรรงบประมาณในการจัดหาหรือปรับปรุงสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพบรรยากาศที่ดีในห้องเรียนจากครูและบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องจัดการนิเทศติดตามตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

3. ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการรวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหาจัดประชุมวิเคราะห์ออกแบบโครงสร้างองค์กรกำหนดบทบาทรูปแบบการดำเนินงานและมอบหมายภาระหน้าที่ของบุคลากรตามโครงสร้างทุกระดับให้เหมาะสมสร้างผู้นำทีมให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมเป็นเจ้าขององค์กรกำหนดระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของโรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้มาใช้ในการพัฒนามีส่วนร่วมในการวางแผนควบคุมการดำเนินการการใช้จ่ายงบประมาณและกำหนดตัวชี้วัดให้แก่บุคลากรทุกระดับ

4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้การสอน หมายถึง ทักษะในการประเมินออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาจุดเน้นให้สอดคล้องกับบริบทวิสัยทัศน์เอกลักษณ์และเป้าหมายของโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชีวิตสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปกครองและบุคลากรวางแผนตั้งคณะทำงานกำกับดูแลตรวจสอบประเมินผลผู้เรียนและการนำหลักสูตรไปใช้และจัดทำรายงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ประเมินความต้องการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเปิดโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยสร้างกลุ่มหรือทีมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากทั้งภายในโรงเรียนและหลักสูตรอบรมจากภายนอก

6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากรและผู้นำในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการมีส่วนร่วมและการใช้แหล่งเรียนรู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างหน่วยงานกับชุมชนการยกระดับชื่อเสียงของโรงเรียนในชุมชนการมีส่วนร่วมกับชุมชนจัดการประชุมจัดทำเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่ออื่น ๆ เพื่อเผยแพร่นโยบายแนวทางและประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ

สุณิสสา แพทย์พิพัฒน์ (2564, น. 17-18) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลักซึ่งมีความสำคัญมากอาศัยการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของครูและบุคลากร

ทางการศึกษาเมื่อมีการทำงานร่วมกันโดยการมีทักษะทางการบริหารต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานมีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจนเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศเทคนิคการสั่งการการมอบหมายงาน การประเมินการสอนงานเทคนิคในการใช้สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่วและเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความยืดหยุ่นเข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีอาศัยดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะสมาชิกของกลุ่มมีผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่บุคคลรอบข้างในการปฏิบัติงาน
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานเข้าใจกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ภาระงานยุทธศาสตร์ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### **การสังเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา**

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่ม (Grouping) องค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกันแต่เรียกชื่อต่างกันไว้ด้วยกัน เพื่อกำหนดองค์ประกอบทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ แพรดาว สนองฝัน (2557; ศศิตา เพลินจิต, 2558; วิรพรรณ จิตต์ปราณี, 2559; ปัทมพร พงษ์เพชร, 2561; มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561; อุษณีย์ สีแก้วตุ้, 2561; สุพรรณษา ไตรรัตน์, 2562; เมธาพร ชิวชญาภรณ์, 2563; สุนันทา พันธรักษ์พงษ์, 2564; สุนิสรา แพทย์พิพัฒน์, 2564; ไกรศร เจียมทอง, 2561; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) จากทักษะดังกล่าวและผลการศึกษาทั้ง 12 แหล่ง ที่กล่าวมาเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 2



ที่	ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งข้อมูล												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		แพรวดา สอนงัน (2557)	ศศิตา เหลืองจิตต์(2558)	วิวรรณ จิตต์ปราณี (2559)	ปัทมพร พงษ์เพชร 2561)	มณฑาทิพย์ นามนุ (2561)	อุษณีย์ สีแก้วดี (2561)	สุพรรณษา ไตรรัตน์ (2562)	เมธพร ชิวชญาภรณ์ (2563)	สุนันทา พันธรักษ์พงษ์(2564)	สุนิสา แพทย์พัฒน์ (2564)	โรจศร จันททอง (2561)	สทศ. (2562)	คานธี
20	ทักษะด้านเทคนิค	/									/	/		3
21	ทักษะความคิดรวบยอด	/				/					/			3
22	ทักษะด้านการศึกษาและการสอน	/								/				2
23	ทักษะการวางแผน	/												1
24	ทักษะการประเมิน	/												1
25	ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม								/			/	/	3
26	ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์		/	/						/				3
27	ทักษะความคิดริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการ		/	/										2
28	ทักษะการเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูล													-
29	ทักษะความอยากรู้อยากเห็นและจินตนาการ			/										1
30	ทักษะด้านอาชีพและการเรียนรู้											/		1
31	ทักษะการคิดเลข											/		1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้จำนวน 31 ด้าน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแสดงในรูปความถี่และคัดเลือกทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ร้อยละ 50 ขึ้นไปเพื่อนำทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ว่า องค์ประกอบทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ดังนี้



**1. ทักษะการสื่อสาร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ความรู้สึกความคิดเห็นด้วยภาษาพูดและภาษาเขียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่ายมอบหมายงานได้ชัดเจนสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและสามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดเห็นได้ทั้งระหว่างบุคคลระดับกลุ่มและในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ

**2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรมีความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคลมีวิธีการต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา

**3. ทักษะการทำงานเป็นทีม** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามได้เหมาะสมกับสถานการณ์ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมมีความไว้วางใจความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบงานร่วมกันผู้บริหารสถานศึกษาร่วมแก้ปัญหาและผลักดันให้ทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

**4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาสถานการณ์และหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็วสามารถตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนได้อย่างน่าเชื่อถือเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมบริหารงานยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์

**5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของนักเรียนนำเสนอผลงานการพัฒนาหลักสูตรการประเมินผลงานงบประมาณและอื่น ๆ ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้งานได้ง่าย สะดวกรวดเร็วสนับสนุนให้มีเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถานศึกษาข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติศักดิ์ ปัญญา (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

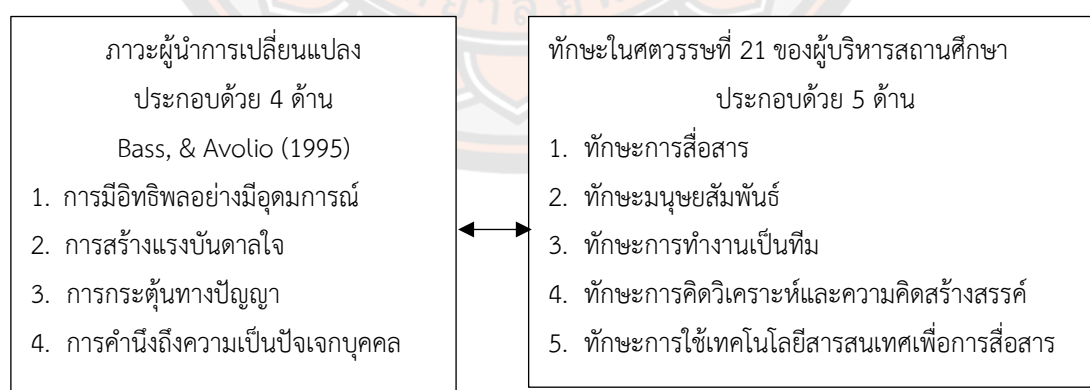
รัตนา แสงจันทร์ (2559) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิวรรรณ จิตต์ปราณี (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม และการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใคร่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภรณ์วดี ประเสริฐดี (2558) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับดีมาก และผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ควรสร้างแรงบันดาลใจให้อยากทำงานสร้างสัมพันธ์ภาพและความผูกพันระหว่างกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้คำแนะนำและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้ข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1995) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และได้ข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร โดยเขียนเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีวิธีการดำเนินการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 163 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 113 คน ครูผู้สอน 1,305 คน รวมทั้งสิ้น 1,418 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 306 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie Morgan, 1970 อ้างถึงใน สถิรพร เซาว์นชัย, น. 62) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนแต่ละอำเภอ ประกอบด้วย อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม และอำเภอวัดโบสถ์ ตามสัดส่วนประชากร ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ลำดับ	อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1	อำเภอนครไทย	42	464	506	9	100	109
2	อำเภอชาติตระการ	21	268	289	5	58	63
3	อำเภอพรหมพิราม	33	368	401	7	79	86
4	อำเภอวัดโบสถ์	17	205	222	4	44	48
	รวม	113	1,305	1,418	24	282	306

ที่มา: สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า(Rating Scale) ตามแนวคิดของแบสและอวลิโอ (Bass and Avolio) จำนวน 22 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1976) ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ถ้ามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 จำนวน 25 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1976) ดังนี้

5 หมายถึง มีทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร โดยการสังเคราะห์จากงานวิจัยในประเทศ

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม และ

หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

5.2 ดร.อุมาพร ปานไต้ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

5.3 นายสุทิพย์ สุราษฎร์มณี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลังเขา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ถ้า  $IOC < 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับศัพท์เฉพาะ

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมือในภาคผนวก ค)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach (1990) โดยตอนที่ 2 ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.95 และตอนที่ 3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.95 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมือ อยู่ในภาคผนวก ง)

8. นำข้อมูลการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนอบริการที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3
2. ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวน 306 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และร้อยละ
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับใด ด้วย



โปรแกรมสำเร็จ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่าทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 อยู่ในระดับใด ด้วยโปรแกรมสำเร็จ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) แปลความหมายดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81–1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.51–0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01–0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้สถิติในการศึกษา ดังนี้

#### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 การแจกแจงความถี่

1.2 ค่าร้อยละ

1.3 ค่าเฉลี่ย

1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือ ใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในบทนี้ กล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$r_{xy}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
$X_1$	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
$X_2$	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
$X_4$	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Y	แทน	ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
$Y_1$	แทน	ทักษะการสื่อสาร
$Y_2$	แทน	ทักษะมนุษยสัมพันธ์
$Y_3$	แทน	ทักษะการทำงานเป็นทีม
$Y_4$	แทน	ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์

$y_5$	แทน	ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร
$r$	แทน	ค่าสถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 306 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 306 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่  
วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. วุฒิการศึกษา</b>		
1) ปริญญาตรี	229	74.80
2) ปริญญาโท	77	25.20
3) ปริญญาเอก	0	0.00
<b>2. ตำแหน่ง</b>		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	24	7.80
2) ครู	282	92.20
<b>3. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1) ต่ำกว่า 10 ปี	150	49.00
2) 10 – 20 ปี	152	49.70
3) มากกว่า 20 ปี	4	1.30
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของตอบแบบสอบถาม จำนวน 306 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษา มากที่สุด คือ ปริญญาตรี มีจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 74.80 รองลงมา คือ ปริญญาโท มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และน้อยที่สุด คือ ปริญญาเอก มี

จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 จำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 และครูมีจำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 92.20 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์การทำงาน มากที่สุด คือ ประสบการณ์ 10 – 20 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 รองลงมา คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายข้อ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.67	0.38	มากที่สุด	2
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.71	0.35	มากที่สุด	1
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.57	0.54	มากที่สุด	4
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.61	0.56	มากที่สุด	3
รวม		4.63	0.39	มากที่สุด	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.63) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.71) รองลงมาคือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.67) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.57)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก  
เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา ทักษะการทำงานเป็นทีม	4.58	0.49	มากที่สุด	4
2	วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยัง ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ	4.67	0.46	มากที่สุด	2
3	มีความสามารถในการจัดการหรือการ ควบคุมอารมณ์ตนเองมีการเห็นคุณค่าของ ตนเอง	4.67	0.46	มากที่สุด	2
4	คิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลเชิง จริยธรรมที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.78	0.40	มากที่สุด	1
5	ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของ องค์กรทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิด สร้างสรรค์	4.65	0.46	มากที่สุด	3
6	เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยมความเชื่อ และ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะ เอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ	4.65	0.47	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>		<b>4.67</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลเชิงจริยธรรมที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมาคือ วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตาม

ภารกิจและมีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเองมีการเห็นคุณค่าของตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธาทักษะการทำงานเป็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	การสร้างแรงบันดาลใจ	n = 306		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ตั้งความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานที่สูงและสื่อสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและเข้าใจ	4.61	0.48	มากที่สุด	4
2	เชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายในระดับสูง	4.68	0.46	มากที่สุด	3
3	ให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญขององค์การ	4.74	0.43	มากที่สุด	2
4	สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ	4.79	0.40	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>		<b>4.71</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ ( $\bar{X} = 4.79$ ) รองลงมาคือให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตั้งความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานที่สูงและสื่อสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและเข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก  
เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	การกระตุ้นทางปัญญา	n = 306		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	4.43	0.64	มากที่สุด	6
2	กระตุ้นและเสนอแนะให้ครูปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ	4.57	0.63	มากที่สุด	4
3	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ คิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ	4.64	0.55	มากที่สุด	2
4	วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.60	0.63	มากที่สุด	3
5	คิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.54	0.64	มากที่สุด	5
6	จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์หาค ิดสร้างสรรค์	4.66	0.62	มากที่สุด	1
รวม		4.57	0.54	มากที่สุด	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ระดับ  
มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.57) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น  
ผู้คิดวิเคราะห์หาคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X}$  = 4.66) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น  
มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.64) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระตุ้น  
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43)



ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก  
เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	รู้จักข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น นิสัย ความคิด ความสนใจ ข้อดี ข้อเสีย	4.60	0.67	มากที่สุด	4
2	เข้าใจ เอาใจใส่ และเห็นอกเห็นใจบุคลากร	4.69	0.54	มากที่สุด	1
3	สื่อสารเป้าหมายข้อมูลข่าวสารและแนว ดำเนินการโดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย	4.67	0.62	มากที่สุด	2
4	เป็นที่เลื่อมใสและให้คำแนะนำและส่งเสริม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง	4.57	0.63	มากที่สุด	5
5	มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตาม ความรู้ความสามารถและประสบการณ์	4.66	0.62	มากที่สุด	3
6	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้โอกาสใน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	4.50	0.64	มาก	6
<b>รวม</b>		<b>4.61</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวม  
อยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.61) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าใจเอาใจใส่และ  
เห็นอกเห็นใจบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.69) รองลงมา คือ สื่อสารเป้าหมายข้อมูลข่าวสารและแนวดำเนินการ  
โดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปฏิบัติต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.50)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมและรายชื่อ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม

ข้อ	ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ทักษะการสื่อสาร	4.62	0.40	มากที่สุด	5
2	ทักษะมนุษยสัมพันธ์	4.74	0.37	มากที่สุด	1
3	ทักษะการทำงานเป็นทีม	4.65	0.38	มากที่สุด	4
4	ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิด สร้างสรรค์	4.72	0.40	มากที่สุด	3
5	ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ สื่อสาร	4.74	0.41	มากที่สุด	2
รวม		4.70	0.34	มากที่สุด	

จากตาราง 10 พบว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) รองลงมา คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการสื่อสาร

ข้อ	ทักษะการสื่อสาร	n = 306		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ใช้ภาษาไทยในการพูด เขียน และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ความคิดเห็นได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่าย	4.59	0.49	มากที่สุด	4
2	ใช้ภาษาอังกฤษในการพูด เขียน และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ความคิดเห็นได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่าย	4.48	0.68	มาก	5
3	มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชัดเจน	4.67	0.47	มากที่สุด	3
4	พูดสร้างความมุ่งมั่นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.70	0.45	มากที่สุด	1
5	เจรจาต่อรองนำเสนอความคิดแก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น	4.67	0.46	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>		<b>4.62</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 11 พบว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.62) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พูดสร้างความมุ่งมั่นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู ( $\bar{X}$  = 4.70) รองลงมา คือ เจรจาต่อรองนำเสนอความคิดแก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น และมอบหมายงานให้แก่ครูได้ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้ภาษาอังกฤษในการพูด เขียน และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ความคิดเห็นได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่าย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.48)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์

ข้อ	ทักษะมนุษยสัมพันธ์	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	เข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์และให้ความสำคัญกับทุกคนเสมอภาค	4.74	0.43	มากที่สุด	3
2	ความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล	4.76	0.42	มาก	1
3	มีวิธีการต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.75	0.43	มากที่สุด	2
4	สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล	4.72	0.44	มากที่สุด	4
<b>รวม</b>		<b>4.74</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 12 พบว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.74) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.76) รองลงมา คือ มีวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.72)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ทักษะทำงานเป็นทีม	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	แสดงออกถึงการเป็นผู้นำและผู้ตามได้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.59	0.49	มากที่สุด	5
2	ส่งเสริมให้ครูในทีมมีความไว้วางใจความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.63	0.48	มากที่สุด	4
3	เปิดโอกาสให้ครูในทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบงานร่วมกัน	4.64	0.47	มากที่สุด	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาและส่งเสริมให้ครูทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จ	4.66	0.47	มากที่สุด	2
5	สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม	4.74	0.43	มากที่สุด	1
รวม		4.65	0.38	มากที่สุด	

จากตาราง 13 พบว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ( $\bar{X}$  = 4.74) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาและส่งเสริมให้ครูทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.66) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แสดงออกถึงการเป็นผู้นำและผู้ตามได้เหมาะสมกับสถานการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์

ข้อ	ทักษะการคิดวิเคราะห์และ ความคิดสร้างสรรค์	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาสถานการณ์ และหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	4.65	0.47	มากที่สุด	6
2	ตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ ซับซ้อน ได้ตรงประเด็น	4.66	0.52	มากที่สุด	5
3	เชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบจาก ส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม	4.71	0.45	มากที่สุด	4
4	บริหารงานยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง	4.81	0.39	มากที่สุด	1
5	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการ พัฒนาการทำงาน	4.74	0.43	มากที่สุด	3
6	ส่งเสริมให้ครูกิดนกรอบได้อย่าง สร้างสรรค์	4.76	0.42	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>		<b>4.72</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 14 พบว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.72) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริหารงานยืดหยุ่นให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}$  = 4.81) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ครูกิดนกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาสถานการณ์และหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร

ข้อ	ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร	n = 306		ระดับ	อันดับ
		( $\bar{X}$ )	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีข้อมูล สารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้	4.78	0.46	มากที่สุด	1
2	ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของนักเรียนนำเสนอผลงานการพัฒนาหลักสูตรการประเมินผลการงบประมาณและอื่น ๆ	4.75	0.42	มากที่สุด	3
3	ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วด้วยช่องทางที่หลากหลาย	4.67	0.52	มากที่สุด	5
4	สนับสนุนให้มีเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสาร	4.73	0.53	มากที่สุด	4
5	ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง	4.77	0.51	มากที่สุด	2
รวม		4.74	0.41	มากที่สุด	

จากตาราง 15 พบว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.74) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ ( $\bar{X}$  = 4.78) รองลงมา คือ ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วด้วยช่องทางที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวม

ตัวแปร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X)		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ )	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา (Y)	.964**	สูง	บวก

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 16 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = .964^{**}$ )



ตาราง 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา (Y)					ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา (Y)
	ทักษะการสื่อสาร (Y <sub>1</sub> )	ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Y <sub>2</sub> )	ทักษะการทำงานเป็นทีม (Y <sub>3</sub> )	ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ (Y <sub>4</sub> )	ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร (Y <sub>5</sub> )	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X <sub>1</sub> )	.280**	.303**	.435**	.439**	.347**	.559**
การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )	.682**	.525**	.580**	.680**	.515**	.764**
การกระตุ้นทางปัญญา (X <sub>3</sub> )	.553**	.710**	.806**	.737**	.729**	.888**
การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> )	.495**	.736**	.735**	.667**	.766**	.890**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X)	.767**	.824**	.856**	.864**	.846**	.964**

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X) กับทักษะในศตวรรษที่ 21 (Y) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ( $r_{xy}=0.964^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r= 0.559^{**}$ )

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ( $r= 0.764^{**}$ )

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง ( $r= 0.888^{**}$ )

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับทักษะการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง ( $r= 0.806^{**}$ )

ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง ( $r= 0.890^{**}$ )

ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง ( $r= 0.766^{**}$ )



## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 306 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 24 คน ครูผู้สอน 282 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามอำเภอจำนวน 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม และอำเภอวัดโบสถ์ ตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 2 การศึกษาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 306 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 24 คน ครูผู้สอน 282 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามอำเภอ จำนวน 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม และอำเภอวัดโบสถ์ ตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient)

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาค้นคว้า ได้ข้อสรุปดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากที่สุด

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คิดและตัดสินใจ บนพื้นฐานของเหตุผลเชิงจริยธรรมที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมา คือ วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ และ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธาทักษะการทำงานเป็นที่มออยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร รองลงมา คือ ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตั้งความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานที่สูงและสื่อสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและเข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์คิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เข้าใจ เอาใจใส่ และเห็นอกเห็นใจบุคลากร รองลงมา คือ สื่อสารเป้าหมายข้อมูลข่าวสารและแนวดำเนินการโดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด

2.1 ด้านทักษะการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พุดสร้าง ความมุ่งมั่นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู รองลงมาคือ มอบหมายงานให้แก่ครูได้ชัดเจน เจรจาต่อรองนำ เสนอความคิดแก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับมากที่สุดและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้ภาษาอังกฤษในการพูด เขียน และถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ความคิดเห็นได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่าย อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความยืดหยุ่น เข้าใจความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล รองลงมา คือ มีวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอยู่ใน ระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์และให้ความสำคัญ กับทุกคนเสมอภาค สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็น ที่ยอมรับของสังคม รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาและ ส่งเสริมให้ครูทำงานโดยมีเป้าหมาย เดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุดและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และผู้ตามได้เหมาะสมกับสถานการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

2.4 ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริหารงานยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงรองลงมา คือ ส่งเสริมให้ครูคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุดและ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาสถานการณ์และหาสาเหตุของปัญหาได้อย่าง รวดเร็ว อยู่ในระดับมากที่สุด

2.5 ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ เทคโนโลยี ข้อมูล สารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ รองลงมา คือ ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ มากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหาร จัดการจัดเก็บข้อมูลอย่าง เป็นระบบ สามารถเรียกใช้งานได้ ง่ายสะดวกรวดเร็วด้วยช่องทางที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 อยู่ในระดับความสัมพันธ์สูง ( $r = .964^{**}$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ( $Y_3$ ) อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .806^{**}$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) กับ ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ( $Y_5$ ) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .766^{**}$ ) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) กับด้านทักษะการสื่อสาร ( $Y_1$ ) อยู่ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .280^{**}$ )

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 10-20 ปี ซึ่งจากประสบการณ์การทำงานที่มีมากทำให้สามารถปรับตัวได้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทุกยุคทุกสมัย มีวุฒิภาวะสูงจึงสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกละอายใจและอารมณ์ของตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว มีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถสร้างสมดุลของภาวะจิตใจและแรงขับของตนด้วย พฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา เตจ๊ะ ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. จากผลการวิจัยพบว่า การมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากอายุของผู้บริหารและครูในปัจจุบันมีอายุและประสบการณ์การทำงานมีแตกต่างกันออกไป

แต่ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลคนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่างเกี่ยวข้องกับหลายทีมงาน และสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมทีมงานที่มีวัฒนธรรมหลากหลายให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างพลังร่วม ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี จะช่วยยกระดับผลสำเร็จของงาน การบริหารและพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งเพราะคนเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร หลายองค์กรจึงหันมาให้ความสนใจในการยกระดับการบริหารและพัฒนาคนสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรวัชรณ จิตต์ปราณี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใคร่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ก็จะต้องมีไปพร้อมกันด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 สัมพันธ์เชิงบวก ทั้งนี้เนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไขความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและ เข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทน รับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่น ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและความยุติธรรม ผู้บริหารยังเป็น ผู้สร้างค่านิยม แรงบันดาลใจ และความเชื่อสื่อสาร ค่านิยมและความเชื่อสู่ผู้ตาม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีการประสานความร่วมมือมีทักษะการ ติดต่อสื่อสาร มีความรู้ทางการศึกษาเป็นอย่างดี และต้องมีกระบวนการ

ค้นหาและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ภาณุวัฒน์ พัฒนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการประสานงานด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านที่ความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับความสัมพันธ์สูงมากและมีความสัมพันธ์ทางบวกที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา กับด้านการร่วมมือ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านที่ความคิดสร้างสรรค์

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงถึงปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นและให้มองเป็นเรื่องท้าทาย เพื่อเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้ร่วมกันคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และยอมรับความคิด

1.2 ด้านทักษะการสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษา ควรถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ด้วยภาษาพูดและภาษาเขียนทั้งภาษาไทยและ ภาษาอังกฤษ ให้มีความน่าเชื่อถือ ตรงประเด็น เข้าใจง่าย มอบหมายงานได้ชัดเจน สร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และสามารถเจรจาต่อรองนำเสนอความคิดได้ทั้งระหว่างบุคคลระดับกลุ่ม และในที่สาธารณะได้อย่างดี

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2.2 ควรศึกษาแนวทางการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กิตติศักดิ์ ปัญญา. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไกรศร เจียมทอง. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชัยวัฒน์ พนมราชัย. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิลาซาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นฤมล โยคานุกุล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปัทมพร พงษ์เพชร. (2561). *ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- พัชรวิวรรณ ช่างโม. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พุทธพงศ์ หลักคำ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- แพรวดาว สนองฝัน. (2557). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ภรณ์วดี ประเสริฐดี. (2558). การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เมธพร ชิวขยาภรณ์. (2563). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ลลิตา ขำศิริ. (2559). การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในคุณลักษณะงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วารภรณ์ เต็มรวม. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนมัธยม จังหวัดพังงา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- วิวรรธณ จิตต์ปราณี. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม 1 (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ศุภกิจ เกษม. (2562). แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สถิรพร เซาว์นชัย. (2561). เอกสารประกอบการสอนการวิจัยทางการศึกษา. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สายอรุณ กิตติยะ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

- สิริรักษ์ นักดนตรี. (2560) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุณิสสา แพทย์พิพัฒน์. (2564). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค: Thailand 4.0. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สุนันทา พันธรักษ์พงษ์. (2564). สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุพรรณษา ไตรรัตน์. (2562). การศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- อรกัญญา เปรมสุข. (2559) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อนิรุทธิ์ อมรแก้ว. (2561) ทักษะของผู้บริหารที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษากระบี่ (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุษณีย์ สีแก้วตุ้. (2561). โมเดลสมการ โครงสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเลย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนครพนม

## ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย  
อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.อุมาพร ปานไต้  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก  
เขต 3
3. นายสุทิพย์ สุราษฎร์มณี  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลังเขา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3



## ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวพรพรรณณี คำทอน

นิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ให้สมบูรณ์

ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน  ผู้บริหารสถานศึกษา  ครู  
ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน  ต่ำกว่า 10 ปี  10-20 ปี  มากกว่า 20 ปี  
วุฒิการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื้อมั่น ศรัทธา					
2	มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ					
3	มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง					
4	คิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลเชิงจริยธรรมที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร					
6	เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความ มั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ					
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1	ตั้งความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานที่สูง และสื่อสารให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและเข้าใจ					
2	เชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายใน ระดับสูง					
3	ให้ความสำคัญผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งของ องค์กร					
4	สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกภายในให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร					
<b>3. การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
1	กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
2	เสนอแนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบ ใหม่ ๆ					
3	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ					
4	วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
5	คิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
6	จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์คิดสร้างสรรค์					
<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
1	รู้จักข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น นิสัย ความคิด ความสนใจ ข้อดี ข้อเสีย					
2	เข้าใจเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจบุคลากร					
3	สื่อสารข้อมูลข่าวสาร และแนวดำเนินการโดยใช้ช่องทางที่หลากหลายและ เป็นรายบุคคล					
4	เป็นที่เลื่อมใสและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ พัฒนาตนเอง					
5	มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์					
6	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ตอนที่ 3 ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับทักษะใน  
ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3

- 5 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ทักษะการสื่อสาร</b>						
1	ใช้ภาษาไทยในการพูด เขียน และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ความคิดเห็นได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่าย					
2	ใช้ภาษาอังกฤษในการพูด เขียน และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ความคิดเห็นได้อย่างน่าเชื่อถือตรงประเด็นเข้าใจง่าย					
3	มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชัดเจน					
4	พูดสร้างความมุ่งมั่นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	เจรจาต่อรองนำเสนอความคิดแก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น					
<b>2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์</b>						
1	เข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์และให้ความสำคัญกับทุกคน เสมอภาค					
2	มีความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่าง และความต้องการของแต่ละบุคคล					
3	มีวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
4	สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล					
<b>3. ทักษะการทำงานเป็นทีม</b>						
1	แสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และผู้ตามได้เหมาะสมกับสถานการณ์					
2	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมมีความไว้วางใจ มีความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
3	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมร่วมกันแสดงความคิดเห็นและ					

ข้อ ที่	ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	รับผิดชอบงานร่วมกัน					
4	ร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้งานสำเร็จ					
5	สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม					
<b>4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์</b>						
1	วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาสถานการณ์ และหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว					
2	ตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ซับซ้อนได้ตรงประเด็น					
3	เชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวม					
4	บริหารงานยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง					
5	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนาการทำงาน					
6	ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์					
<b>5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลที่นำเชื่อถือได้					
2	ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของนักเรียน นำเสนอผลงานการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลงานงบประมาณ และอื่น ๆ					
3	ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วด้วยช่องทางที่หลากหลาย					
4	สนับสนุนให้มีเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสาร					
5	ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง					

ภาคผนวก ค ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ  
แบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

แบบประเมินความสอดคล้องฉบับนี้ เป็นแบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ของนางสาวพรพรรณ คำทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยขอให้ท่านแสดงความคิดเห็น โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็น ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นางสาวพรพรรณ คำทอง  
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของ ผู้เชี่ยวชาญ

ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
1.	ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยัง ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	มีความสามารถในการจัดการหรือการ ควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่า ของตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	คิดและตัดสินใจ บนพื้นฐานของเหตุผล เชิงจริยธรรมที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้ เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อผลประโยชน์ ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความ มั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหา ต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
1.	ตั้งความคาดหวังและมาตรฐานการ ทำงานที่สูงและสื่อสารให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและเข้าใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	เชื่อมั่นและไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายใน ระดับสูง						
3.	ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งของ องค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวกภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานเพื่อองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>							
1.	กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	เสนอแนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ คิดเห็นมองปัญหาในแง่มุม ต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	คิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิด วิเคราะห์หาคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
1.	รู้จักข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชา เป็น รายบุคคล เช่น นิสัย ความคิด ความ สนใจ ข้อดี ข้อเสีย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	เข้าใจ เอาใจใส่ และเห็นอกเห็นใจ บุคลากร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	สื่อสารเป้าหมายข้อมูลข่าวสารและแนว ดำเนินการโดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย และเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	เป็นที่เลื่อมใสและให้คำแนะนำและ ส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	ตนเอง						
5.	มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล						
<b>ทักษะการสื่อสาร</b>							
1.	ใช้ภาษาไทย ในการพูด เขียน และ ถ่ายทอด ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ได้ อย่างน่าเชื่อถือ ตรงประเด็น เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	ใช้ภาษาอังกฤษในการพูด เขียน และ ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น ได้ อย่างน่าเชื่อถือ ตรงประเด็น เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	พูดสร้างความมุ่งมั่นและมีกำลังใจในการ ปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	เจรจาต่อรองนำ เสนอความคิดแก่ผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ทักษะมนุษยสัมพันธ์</b>							
1.	เข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์และ ให้ความสำคัญกับทุกคนเสมอภาค	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	มีความยืดหยุ่นเข้าใจความแตกต่างและ ความต้องการของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	มีวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ทักษะการทำงานเป็นทีม</b>							
1.	แสดงออกถึงการเป็นผู้นำและผู้ตามได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	เหมาะสมกับสถานการณ์						
2.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมมีความ ไว้วางใจความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีม ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบ งานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	ร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาและส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยมีเป้าหมาย เดียวกันเพื่อให้งานสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	สามารถบริหารงานสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์</b>							
1.	วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาสถานการณ์ และหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	ตีความและแปลความหมายข้อมูลที่ ซับซ้อนได้ตรงประเด็น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	เชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบจาก ส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์ รวม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	บริหารงานยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการ พัฒนาการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบ ได้อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร</b>							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศจาก แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยี มาใช้ในการเรียนรู้ของนักเรียนนำเสนอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	ผลงานการพัฒนาหลักสูตรการ ประเมินผลการงบประมาณและอื่น ๆ						
3.	ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถเรียกใช้งานได้ง่ายสะดวกรวดเร็วด้วยช่องทางที่หลากหลาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	สนับสนุนให้มีเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และผลงานของสถานศึกษาสู่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ค่าความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	22

ค่าความเชื่อมั่น ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	25

ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	47