

## \*ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

เกษรา เคียวสูงเนิน<sup>1\*</sup> บรรจบ บุญจันทร์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

\*Corresponding author e-mail: kadsara2539@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจของครู 2) ศึกษาภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวม 327 คน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์และสุ่มตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_3$ ) และด้านความร่วมมือ ( $X_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 27.00 และได้้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์มาเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 2.839 + 0.141X_1 + 0.133X_3 + 0.109X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = 0.218X_1 + 0.197X_3 + 0.165X_5$$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21; แรงจูงใจของครู; ผู้บริหารสถานศึกษา

# The Influence of 21st-Century School Leadership on Teachers' Motivation in the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4

Kadsara Keawsungnoen<sup>1\*</sup> Banjob Boonchan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Master of Education in Educational Administration, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

<sup>2</sup>Asst. Prof., Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: kadsara2539@gmail.com

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study teachers' motivation, 2) to study 21st-century leadership of school administrators, and 3) to create predictive equations for the influence of 21st-century leadership of school administrators on teachers' motivation. The sample consisted of 327 school administrators and teachers. The sample was selected using stratified random sampling based on school size and the participants were proportionally drawn from each stratum. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used for data analysis included frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The results revealed that 1) Teachers' motivation was at a high level. 2) 21st-century leadership of school administrators was at a high level. 3) three aspects of 21st-century leadership—visionary leadership ( $X_1$ ), information technology ( $X_3$ ), and collaboration ( $X_5$ )—had a statistically significant effect on teachers' motivation at the .01 level. These variables were able to explain 27.00% of the variance in teachers' motivation. The coefficients of the predictor variables were used to write the predictive equations in raw score and standard score form as follows:

The prediction equation in raw score form was:

$$\hat{Y} = 2.839 + 0.141X_1 + 0.133X_3 + 0.109X_5$$

The prediction equation in standardized score form was:

$$\hat{Z}_y = 0.218X_1 + 0.197X_3 + 0.165X_5$$

**Keywords:** 21<sup>st</sup> Century leadership; Teachers' Motivation; Administrators in schools

## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ โดยนำยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีวินัย มีความรู้ความสามารถ มีทักษะต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต มีทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม อีกทั้งยังมีการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนนั้นสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ฉะนั้นครูจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนและการบริหารจัดการศึกษา โดยครูจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้สู่การเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนากำลังคนของประเทศ โดยมีการกำหนดขอบข่ายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เข้าสู่ระดับสากล การปฏิรูปกระบวนการจัดการเรียนการสอน การปฏิรูปวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพครู การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้บรรลุตามกรอบเป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

สำหรับปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ หนึ่งในนั้นคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งครูถือว่าเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารองค์การควรมีเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยมีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความปรารถนา หรือความต้องการ จนกระทั่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างดี (ภูมิภัทร สุวรรณศรี, 2560) การสร้างแรงจูงใจเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดต่อองค์การนั้นตามหลักทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความเคารพนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และ 2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคลที่ทำให้ไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะทางอาชีพ นโยบายและการบริหารสภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Herzberg, 1959)

ความสำเร็จของการจัดการศึกษาในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

และปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำที่มีคุณภาพ ผู้บริหารจึงควรมีทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสม อันประกอบด้วยความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร การริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ การจัดการกับปัญหาที่มีความซับซ้อน การมองการณ์ไกล และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (บุษยมาศ ผาติ, 2563) และการศึกษาในเรื่องแรงจูงใจช่วยให้ผู้นำได้เข้าใจถึงว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เลือกที่จะปฏิบัติอย่างไร และทำไมต้องทำเช่นนั้น แรงจูงใจของผู้บริหารจึงเป็นการใช้แรงจูงใจเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถตามที่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานร่วมกัน ผู้นำอาจใช้ทฤษฎีแรงจูงใจช่วยให้ความต้องการของผู้ตามได้รับความพอใจและกระตุ้นแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้มากที่สุด (เปรมทิพย์ คำทะเนตร, 2564)

การศึกษาภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจของครู จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสม ครูจะขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้การเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ นักเรียนไม่ได้รับการศึกษาอย่างเต็มที่ และในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ หากผู้บริหารสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ ย่อมสามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม (สุพัตรา วงศ์วานิช, 2561) ภาวะผู้นำจึงอาจอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการในการสร้างอิทธิพลและการจูงใจบุคคลอื่นให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นการใช้บทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสามารถขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นตั้งใจ และทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน และเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

## ระเบียบวิธีวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,043 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 178 คน และครูจำนวน 1,865 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ปีการศึกษา 2568 จำนวน 327 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970, 607-608) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิในการสุ่มแล้วทำการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน

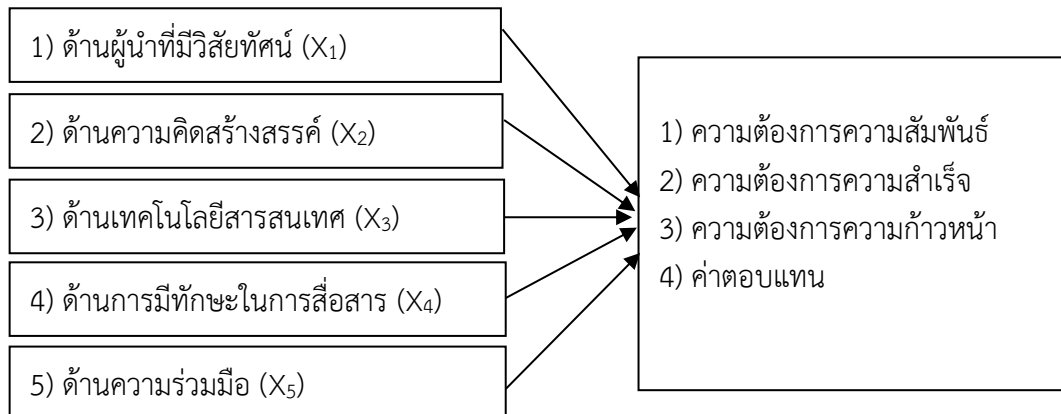
### 2. ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรเกณฑ์

ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

แรงจูงใจของครู



### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แรงจูงใจของครู และตอนที่ 3 ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 5 ระดับ และนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) รูปแบบ (Format) และภาษา (Wording) ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ และมีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมด้านแรงจูงใจของครู เท่ากับ .861 และค่าความเชื่อมั่นโดยรวมด้านภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .951 และแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .906

3.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .806

3.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .864

3.4 ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .787

3.5 ด้านความร่วมมือ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .909

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติ ที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ ตอนที่ 2 แรงจูงใจของครู และ ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสร้างสมการพยากรณ์ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน สำหรับการทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์ค่าสัมบูรณ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมากกว่า 0.80 ( $|r| > 0.80$ ) ถือว่ามีความสัมพันธ์กัน (เกิด collinearity) หากตัวแปรพยากรณ์มีค่า  $r > 0.80$  จะตรวจสอบด้วยค่า VIF และ Tolerance โดยกำหนดให้  $VIF < 10$  และ  $Tolerance \geq 0.10$  ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย

#### ผลการวิจัย

1. แรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านการความต้องการความก้าวหน้า ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน

| แรงจูงใจของครู                    | $\bar{X}$ | S.D. | ความหมาย  |
|-----------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1. ด้านความต้องการความสัมพันธ์    | 4.56      | 0.49 | มากที่สุด |
| 2. ด้านความต้องการความสำเร็จ      | 4.54      | 0.46 | มากที่สุด |
| 3. ด้านการความต้องการความก้าวหน้า | 4.55      | 0.47 | มากที่สุด |
| 4. ด้านค่าตอบแทน                  | 4.35      | 0.56 | มาก       |
| รวม                               | 4.50      | 0.40 | มาก       |

2. ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์

| ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S.D. | ความหมาย |
|---------------------------------------------|-----------|------|----------|
| 1. ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์                 | 4.33      | 0.62 | มาก      |
| 2. ด้านความคิดสร้างสรรค์                    | 4.32      | 0.63 | มาก      |
| 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                    | 4.33      | 0.60 | มาก      |
| 4. ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร               | 4.37      | 0.61 | มาก      |
| 5. ด้านความร่วมมือ                          | 4.38      | 0.61 | มาก      |
| รวม                                         | 4.35      | 0.55 | มาก      |

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลางถึงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

| ตัวแปร                                          | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X      |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (X <sub>1</sub> )      | -              |                |                |                |                |        |
| ด้านความคิดสร้างสรรค์ (X <sub>2</sub> )         | .775**         | -              |                |                |                |        |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X <sub>3</sub> )         | .781**         | .736**         | -              |                |                |        |
| ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร (X <sub>4</sub> )    | .784**         | .828**         | .734**         | -              |                |        |
| ด้านความร่วมมือ (X <sub>5</sub> )               | .725**         | .810**         | .677**         | .838**         | -              |        |
| ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา (X) | .901**         | .920**         | .869**         | .927**         | .897**         | -      |
| แรงจูงใจของครู (Y)                              | .492**         | .462**         | .479**         | .431**         | .457**         | .514** |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การวิเคราะห์การถดถอยภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความร่วมมือ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อแรงจูงใจของครู พบว่า ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความร่วมมือมีอิทธิพลต่ำสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวกับแรงจูงใจของครู อยู่ที่ .526 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนแรงจูงใจของครู ได้ร้อยละ 27.00 ดังสมการ

สมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 2.839 + 0.141X_1 + 0.133X_3 + 0.109X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = 0.218X_1 + 0.197X_3 + 0.165X_5$$

| ตัวแปร                                                                    | สัมประสิทธิ์ | สัมประสิทธิ์ | t       | p    |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------|------|
|                                                                           | การถดถอย     | การถดถอย     |         |      |
|                                                                           | จากคะแนน     | จากคะแนน     |         |      |
|                                                                           | ดิบไม่ปรับ   | มาตรฐาน      |         |      |
|                                                                           | มาตรฐาน (b)  | (β)          |         |      |
| ค่าคงที่                                                                  | 2.839        |              | 18.69** | .000 |
| ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (X <sub>1</sub> )                                | 0.141        | 0.218        | 2.60**  | .010 |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X <sub>3</sub> )                                   | 0.133        | 0.197        | 2.52    | .012 |
| ด้านความร่วมมือ (X <sub>5</sub> )                                         | 0.109        | 0.165        | 2.32    | .021 |
| R = .526, R <sup>2</sup> = .277, Adjusted R <sup>2</sup> = .270, p = .021 |              |              |         |      |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

1. แรงจูงใจของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากครูมีพลังในการทำงานและมีความพร้อมในการทุ่มเทเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ แสดงถึงความสำคัญของบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ทำให้ครูเกิดความไว้วางใจและเห็นคุณค่าในบทบาทของตนเอง ส่งผลต่อการมีแรงผลักดันในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือยังช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อวิชาชีพ เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจของครูเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้รับความชื่นชมต่อผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน มีการสังสรรค์ตามโอกาสอันควร และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตาภา ศรีสังข์ (2564) ได้ศึกษาแรงจูงใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา พบว่า ระดับแรงจูงใจของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้น อัญญา ลิ้เจริญรักษา (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ระดับแรงจูงใจของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านความร่วมมือรองลงมา คือ ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีสมรรถนะรองรับการขับเคลื่อนสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า “ด้านความร่วมมือ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงถึงความสามารถของผู้บริหารในการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม และการระดมพลังทางวิชาชีพร่วมกับครู บุคลากร และชุมชนอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ “ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร” ซึ่งผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ และข้อมูลสำคัญได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารทางตรงและทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิสัยทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ยังอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นำทางสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ และพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมีความเข้าใจความต้องการของสมาชิก รับฟังและเข้าใจผู้อื่นยอมรับการแสดงความคิดเห็น ซึ่งภาวะผู้นำแบบร่วมมือช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับสมาชิกในองค์กรอันนำไปสู่ความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับการปฏิบัติร่วมกัน และช่วยเพิ่มโอกาสให้เกิดผลสำเร็จที่สำคัญ ช่วยสร้างผู้นำใหม่ ช่วยเสริมพลังอำนาจให้คนในองค์กร และเป็นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพัชร พงศ์เชิงใหม่ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านที่มีอิทธิพลต่ำที่สุด คือ ด้านความร่วมมือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างด้านเหล่านี้กับแรงจูงใจของครู เป็น .526 และด้านเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงจูงใจของครู ได้ร้อยละ 27.00 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู ซึ่งจะอภิปรายแต่ละด้านดังนี้

3.1 ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถถ่ายทอดเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีพลัง ช่วยสร้างพลังภายในให้ครูเกิดความเชื่อมั่นต่อการทำงานและต่ออนาคตขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวมระยะยาว ควบคู่กับการสื่อสารที่กระตุ้นให้ครูเห็นความหมายของบทบาทตนเอง ครูจึงเกิดความตั้งใจในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ความต่อเนื่องของนโยบายและความชัดเจนของเป้าหมายยังช่วยลดความคลุมเครือในงานวิชาชีพ ทำให้ครูมีแรงผลักดันและความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาอย่างมั่นคง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565) ได้กล่าวว่า การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงานและสามารถดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรที่จะอาจเกิดขึ้นและมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dennis (2009) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเซาท์แคโรไลนา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การเป็นนักวางแผน การเป็นนักสื่อสาร การมีบุคลิกภาพที่ดี การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครู จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐณี มณีวรรณ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู เรียงตามลำดับประกอบด้วย ด้านผู้นำที่มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ด้านผู้นำที่มีทักษะในการสื่อสาร ด้านผู้นำที่สร้างแรงจูงใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.597 สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้ร้อยละ 35.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

3.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ การมีเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสม เช่น ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ สื่อการสอนออนไลน์ และอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เพียงพอ ทำให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้ดีขึ้น ส่งผลให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากผู้บริหารยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสาร เพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร และช่วยให้การนิเทศภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของบุษยมาส ผาติ (2563) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถรู้เท่าทันเทคโนโลยี และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ทันสมัยและเปิดใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 รับข้อมูล

ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้ นำได้สร้างสรรค์วิธีการทำงานและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ผู้ นำต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ปัจจุบัน เห็นความสำคัญของ ICT และมองว่าอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริดา ยนพัทธ์ (2565) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านกับแรงจูงใจของครู โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความรู้เท่าทันเทคโนโลยี (X4) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์ สูงที่สุด ในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .809

3.3 ด้านความร่วมมือ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ความสำคัญของบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการประสานงานและการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา การมีความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างผู้บริหารและครู รวมถึงระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามารถสร้างแรงสนับสนุนทางจิตใจและความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความร่วมมือยังช่วยลดความเครียดจากภาระงานและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ความร่วมมือภายในสถานศึกษายังสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแบ่งปันความรับผิดชอบระหว่างครูและผู้บริหาร การทำงานร่วมกันอย่างมีระบบยังส่งผลต่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ทำให้ครูสามารถปรับปรุงแนวปฏิบัติและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ อธิกุล กุลนรัตน์ (2566) ได้กล่าวว่าการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กร ร่วมกันคิด วางแผน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การปฏิบัติ, การประเมินผล และมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ร่วมกัน ให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ โดยการมีความร่วมมือนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรินธร ธิขุนทด (2567) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การไว้วางใจ และการมีความยืดหยุ่น มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการร่วมมือและความไว้วางใจภายในองค์กรเป็นฐานสำคัญของการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1. หน่วยงานต้นสังกัดควรทบทวนและกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับภาระงานและความรับผิดชอบของครู รวมทั้งพิจารณามาตรการเสริมแรงจูงใจในรูปแบบอื่นเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.1.2. หน่วยงานด้านการศึกษควรส่งเสริมและกำหนดกรอบนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความร่วมมือ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและระบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน

1.1.3. ควรมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเชิงวิสัยทัศน์และการสร้างความร่วมมือในองค์กร อันจะนำไปสู่การเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางการบริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผ่านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมสื่อสารให้ครูเข้าใจและเห็นภาพอนาคตร่วมกัน เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

1.2.2 ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ พร้อมทั้งพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1.2.3. ในกรณีที่ไม่สามารถปรับค่าตอบแทนได้ในระยะสั้น ผู้บริหารควรลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครู

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต่อแรงจูงใจของครูในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีบทบาทอย่างไรในโรงเรียนประเภทต่าง ๆ หรือในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะทางสังคมและเศรษฐกิจต่างกัน

2.2 วิจัยบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมภาวะผู้นำและแรงจูงใจของครู เพื่อเจาะลึกถึงรูปแบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการสร้างแรงจูงใจของครูในยุคดิจิทัล

2.3 สำรวจกลไกความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืนที่สามารถเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของครูในระดับสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและครอบคลุมมากขึ้น

## องค์ความรู้ใหม่



ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่าครูในพื้นที่ให้ความสำคัญกับความต้องการด้านความสัมพันธ์ในองค์กรมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันที่ยังรากลึกในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการจัดการความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบช่องว่างสำคัญคือผู้บริหารยังมีคะแนนเฉลี่ยด้านความคิดสร้างสรรค์ต่ำที่สุดในบรรดาทุกมิติ สิ่งนี้บ่งบอกว่าระบบบริหารสถานศึกษาอาจยังเน้นการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนดั้งเดิมมากกว่าการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษาใหม่ ๆ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในอนาคตควรเน้นที่การเพิ่มพูนทักษะการคิดนอกกรอบควบคู่กับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสาร เพื่อยกระดับแรงจูงใจและความก้าวหน้าของครูให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท้ายที่สุด ผลงานวิจัยนี้จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศในการกำหนดนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กมลพัชร พงศ์เชียงใหม่. (2565). *ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- จิตาภา ศรีสังข์. (2564). *แรงจูงใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ณัฐณี มณีวรรณ. (2563). *ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุษยมาส ผาดี. (2563). *ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะเยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เปรมทิพย์ คำทะเนตร. (2564). *ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ภัทรินธร ถิขุนทด. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ภูมิภัทร สุวรรณศรี. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงวิไลเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศศิธรดา ยนพักตร์. (2565). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัด นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูป การศึกษา (พ.ศ. 2542-2551)*. วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. พรึกหวานกราฟฟิค.
- สุพัตรา วงศ์วานิช. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจของครูในการจัดการเรียนรู้*. วารสารการบริหารและพัฒนาวัตกรรมการศึกษา, 5(2), 24–38.
- อัญญา ลิ้เจริญรักษา. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อติกุล กุลนรัตน์. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Dennis, C. J. (2009). *The relationship between principals' self-perceptions and teachers' perceptions of high school principals' instructional leadership behaviors in south carolina high schools*. Doctoral dissertation University of South Carolina.
- Herzberg, F., Mauser, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.  
*Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-608.