

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนแรงจูงใจเพื่อพัฒนา
สมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
โรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ปีการศึกษา 2566*

DEVELOPMENT LEADERSHIP MODEL THAT SUPPORTS MOTIVATION
TO DEVELOP TEACHER COMPETENCIES TOWARDS SUCCESS IN
LEARNING SKILLS IN THE 21ST CENTURY, BANPHO SCHOOL
(KURURATPRASIT) ACADEMIC YEAR 2023

สนอง พิมพ์สิงห์

Sanong Pimsing

โรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

BanPho School (KuruRatPrasit), under the jurisdiction of Chaiyaphum Primary Educational

Service Area Office 2

Corresponding Author E-mail: sanongpimsing132520@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ 2) ศึกษาแรงจูงใจเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู 3) เปรียบเทียบสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อนและหลังการวิจัย และ 4) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้เรียน รวม 103 คน โรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ปีการศึกษา 2566 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบสอบถามแรงจูงใจ แบบประเมินสมรรถนะครู และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีม ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่าหลังการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ ครูมีสมรรถนะสูงกว่าก่อนการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในระดับ

* Received 16 March 2026; Revised 21 March 2026; Accepted 17 May 2026

มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนแรงจูงใจสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะครูและส่งผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, แรงจูงใจ, สมรรถนะครู, ทักษะการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21

Abstract

This research aimed to: 1) study the development of a 21st-century leadership model that supports motivation; 2) examine motivation for developing teacher competencies; 3) compare teacher competencies for 21st-century learning success before and after the research; and 4) study the satisfaction of stakeholders regarding students' learning skill success. The target group included teachers, school board members, parents, and students total 130 peoples of BanPho School (KuruRat Prasit) in the 2023 academic year. The research instruments consisted of a leadership model, motivation questionnaires, competency assessment forms, and satisfaction surveys. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The results indicated that the developed 21st-century leadership model effectively promoted motivation and teamwork. Comparisons of teacher competencies showed significantly higher scores after implementing the model. Furthermore, students, teachers, board members, and parents reported the highest level of satisfaction with students' 21st-century learning skill success. This demonstrates that a motivation-based leadership model can successfully drive teacher competency development and enhance student learning outcomes in the 21st-century context

Keywords: Leadership, Motivation, Teacher Competencies, 21st-century learning skills

บทนำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่โลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ระบบการศึกษาไทยถูกคาดหวังให้พัฒนาผู้เรียนสู่การเป็น "มนุษย์ที่สมบูรณ์" ที่มีทักษะสอดคล้องกับยุคสมัย (3Rs8Cs) ประเทศไทยจึงได้กำหนดให้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นรากฐานสำคัญในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-

2570) เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในการดำเนินชีวิตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การจะขับเคลื่อนนโยบายเหล่านี้ให้สัมฤทธิ์ผลในระดับสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยและเท่าทันต่อสถานการณ์

ข้อมูลเชิงประจักษ์จากรายงานประเมินตนเอง (SAR) และผลการประเมินจาก สมศ. รอบที่ 4 (พ.ศ. 2565) ของโรงเรียนหนองบัววิทยาสะทอนให้เห็นถึง "จุดวิกฤตทางการบริหาร" ที่สำคัญ คือความอ่อนแอในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนัก และการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน (วิชาการ, งบประมาณ, บุคคล, ทั่วไป) ขาดความเชื่อมโยงกับหลักพอเพียงอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับข้อได้แย้งของ สุภาภรณ์ สุขศรี (2556) ที่ชี้ว่าการบริหารที่ขาดกระบวนการมีส่วนร่วม (Participatory Management) คืออุปสรรคสำคัญที่ลดทอนประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

การก้าวข้ามปัญหาดังกล่าวไม่สามารถใช้วิธีการบริหารแบบดั้งเดิมได้ แต่จำเป็นต้องอาศัย "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการกระตุ้นทางปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพร้อมรับนวัตกรรม ทฤษฎี "The 4-by-10 ruler of change" ของ Brandit และ Sommer (2013) ยืนยันว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผลต้องมีมาตรวัดและทิศทางที่ชัดเจน เพื่อให้คนในองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้ สุพรรณ ทองเปลว (2554) ยังระบุว่าปัจจัยสนับสนุนจากการบริหารที่ยึดโยงกับนโยบายที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู

หากสถานศึกษาขาดรูปแบบภาวะผู้นำที่ทันสมัย ย่อมส่งผลให้การพัฒนาปัจจัยการบริหารสถานศึกษาพอเพียงล้มเหลวและไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อสร้าง "รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21" สำหรับโรงเรียนหนองบัววิทยาสะทอน โดยมุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับประสิทธิผลของครู และนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จในฐานะศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ด้านการศึกษา) ที่ยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากชุมชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อนและหลังการวิจัย
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองที่มีผลต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 8 คน, คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 7 คน, ผู้ปกครองนักเรียนจำนวน 44 คน และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 44 คน รวมทั้งสิ้น 103 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ขั้นตอนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ จากนั้นนำร่างรูปแบบเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแรงจูงใจเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูผู้วิจัยนำรูปแบบภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยเน้นกระบวนการสร้างแรงจูงใจผ่านกิจกรรมการบริหารจัดการ และเก็บข้อมูลสภาพการสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานของครู

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะครูดำเนินการประเมินสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test) เพื่อดูพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความพึงพอใจประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง หลังจากสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของรูปแบบในภาพรวม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ และคู่มือการใช้รูปแบบ

3.2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.3 แบบประเมินสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3.4 แบบประเมินความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อผลการดำเนินงาน

4. การหาคุณภาพเครื่องมือ

4.1 ความเที่ยงตรง (Validity) นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งในงานวิจัยนี้มีค่า IOC เท่ากับ 0.80-1.00

4.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.921

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

5.1 สถิติพื้นฐาน ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ระดับแรงจูงใจ สมรรถนะครู และความพึงพอใจ

5.2 สถิติเปรียบเทียบ ใช้การทดสอบค่าที (t-test Dependent Samples) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะครูก่อนและหลังการพัฒนา

5.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis): ใช้สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า "BANPHO Model" ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจ โดยมีโครงสร้างหลัก 7 ขั้นตอน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำ "BANPHO Model"

ที่	รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (B: Background Analysis)	4.80	0.45	มากที่สุด
2	การสร้างความตระหนัก (A: Awareness Building)	4.92	0.28	มากที่สุด
3	การสื่อสาร (N: Networking & Communication)	4.88	0.33	มากที่สุด
4	การสร้างเป้าหมายระยะสั้น (P: Project-based Goals)	4.75	0.43	มากที่สุด
5	การสร้างทีม (H: Harmony Teamwork)	4.95	0.22	มากที่สุด
6	การสร้างแรงจูงใจ (O: On-going Motivation)	5.00	0.00	มากที่สุด
7	การคงอยู่ของวัฒนธรรมใหม่ (S: Sustainable Culture)	4.85	0.37	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.88	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ "BANPHO Model" ในภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x} = 5.00$) รองลงมาคือ การสร้างทีม ($\bar{x} = 4.95$) และ การสร้างความตระหนัก ($\bar{x} = 4.92$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 แสดงว่าองค์ประกอบของรูปแบบ "BANPHO Model" มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) หลังจากการนำรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (BANPHO Model) มาใช้ในการบริหารจัดการ พบว่าในภาพรวมครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะตนเองอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยมีรายละเอียดจำแนกตามองค์ประกอบของแรงจูงใจ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู

ที่	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.93	0.26	มากที่สุด
2	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.86	0.35	มากที่สุด
3	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.79	0.41	มากที่สุด
4	ด้านความรับผิดชอบ	4.90	0.30	มากที่สุด
5	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	4.71	0.46	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.84	0.36	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูโรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) หลังได้รับแรงเสริมจากรูปแบบภาวะผู้นำฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.84$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายองค์ประกอบ พบประเด็นสำคัญคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.93$) แสดงให้เห็นว่าครูมีความภาคภูมิใจเมื่อสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เห็นผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.90$) ซึ่งบ่งชี้ว่าครูมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่วิชาชีพ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสมรรถนะตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษาในศตวรรษที่ 21

3. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะครูโรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ก่อนและหลังการใช้รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ (BANPHO Model) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมรรถนะครูในด้านการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อนและหลังการวิจัย

การประเมินสมรรถนะครู	n	คะแนนเต็ม	$\bar{x}$	S.D.	t	p-value
ก่อนการวิจัย (Pre-test)	8	100	62.45	4.12	15.68*	.000
หลังการวิจัย (Post-test)	8	100	88.75	3.50		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัยพบว่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูโรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) หลังการวิจัย ($\bar{x}$ = 88.75) สูงกว่าก่อนการวิจัย ($\bar{x}$ = 62.45) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า หลังจากการได้รับแรงเสริมผ่านกระบวนการสนับสนุนแรงจูงใจตามรูปแบบภาวะผู้นำ ครูมีพัฒนาการด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และทักษะการเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ (3Rs 8Cs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงสมรรถนะวิชาชีพครูให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

4. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 หลังจากที่ได้นำรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ (BANPHO Model) ไปใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะครู จนส่งผลถึงการพัฒนาทักษะของผู้เรียน ผู้วิจัยได้ประเมินผลสัมฤทธิ์ผ่านความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4 กลุ่มหลัก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ผู้เรียน

ที่	องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ผู้เรียน (นักเรียน)	44	4.82	0.45	มากที่สุด
2	ครูและบุคลากรทางการศึกษา	8	4.90	0.32	มากที่สุด

3	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	7	4.75	0.51	มากที่สุด
4	ผู้ปกครองนักเรียน	44	4.85	0.48	มากที่สุด
รวม		103	4.83	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจของผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองที่มีต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.83$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า กลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจสูงสุด ($\bar{x} = 4.90$) เนื่องจากได้รับแรงจูงใจและเห็นผลสำเร็จจากการที่สมรรถนะของตนเพิ่มขึ้นจนส่งผลต่อเด็กได้จริง รองลงมาคือ กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน ($\bar{x} = 4.85$) ที่มีความพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของบุตรหลาน ทั้งในด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีและความตื่นตัวในการเรียนรู้ และ กลุ่มผู้เรียน ($\bar{x} = 4.82$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ ผู้วิจัยขออภิปรายผลแยกตามรายวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ (BANPHO Model) พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการพัฒนาเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทที่แท้จริงของโรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ทำให้ได้องค์ประกอบที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะการเน้นขั้นตอน "การสร้างแรงจูงใจ" และ "การสร้างทีม" ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารคนในยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ วินัย โพธิ์หมด (2562) ที่ระบุว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมและสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ

2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู พบว่า ครูมีแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก รูปแบบภาวะผู้นำที่นำมาใช้มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จ (Achievement) และการให้การยอมรับนับถือ (Recognition) ทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กรและมองเห็นคุณค่าในวิชาชีพเมื่อสามารถพัฒนาผู้เรียนได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Motivation-Hygiene Theory) ที่อธิบายว่าปัจจัยด้านความสำเร็จและการได้รับการยอมรับเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาอย่างเต็มที่

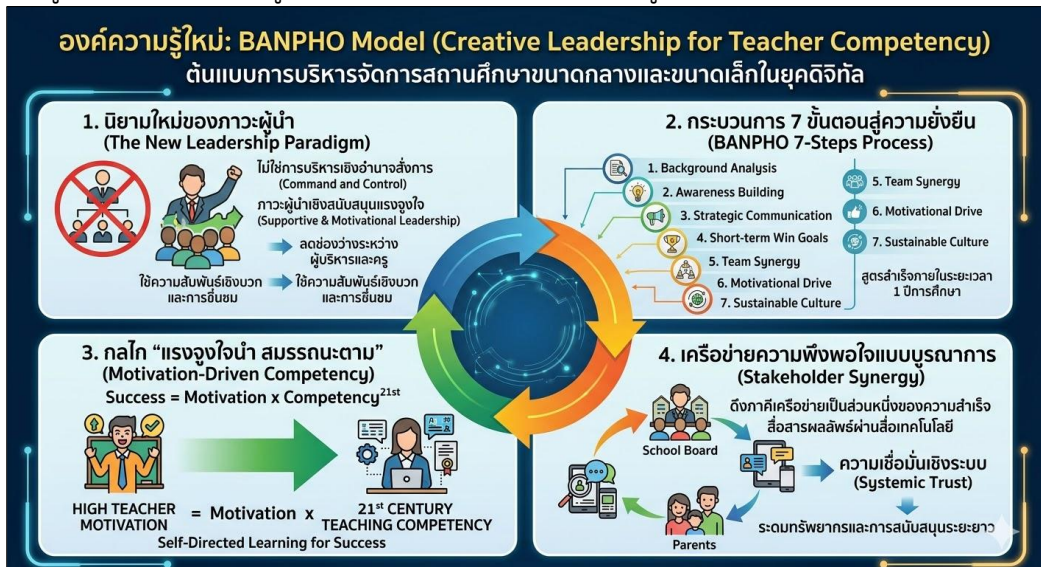
3. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะครูสู่ความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า หลังการพัฒนาศรมัสมรรถนะสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจาก การสนับสนุนแรงจูงใจตามรูปแบบ BANPHO Model ช่วยลดความวิตกกังวลในการ

ใช้เทคโนโลยีและกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา (Lifelong Learning) ครูจึงมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้จากแบบตั้งรับมาเป็นแบบเชิงรุก (Active Learning) มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พิมพ์ลักษณ์ เอี่ยมเอิบ (2561) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับสมรรถนะและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของครู

4. ผลการศึกษาความพึงพอใจต่อความสำเร็จทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน พบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะครูได้สะท้อนออกมาที่ตัวผู้เรียนอย่างชัดเจน นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ยุพิน พันธ์ชมพู และ อำนวย ทองโปร่ง (2563) ที่กล่าวว่าความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา จะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นต้นแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กในยุคดิจิทัล ซึ่งเรียกว่า "BANPHO Model" (ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แรงจูงใจเพื่อสมรรถนะครู) โดยมีรายละเอียดขององค์ความรู้ดังนี้:



รูปภาพที่ 1 "BANPHO Model" (ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แรงจูงใจเพื่อสมรรถนะครู)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัยการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สนับสนุนแรงจูงใจ (BANPHO Model) โรงเรียนบ้านโพธิ์ (คุรุราษฎร์ประสิทธิ์) ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารที่เน้นกระบวนการ 7 ขั้นตอน โดยมี "การสร้างแรงจูงใจ" และ "การสร้างทีม" เป็นกลไกหลัก สามารถยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่งผลให้สมรรถนะของครูในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และนำไปสู่ความสำเร็จในทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระดับมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 2.1 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำรูปแบบ BANPHO Model ไปประยุกต์ใช้โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวกและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรเน้นเพียงการสั่งการ แต่ควรเน้นการเป็นผู้นำเชิงสนับสนุน เพื่อให้ครูรู้สึกปลอดภัยและกล้าที่จะทดลองใช้นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ 2.2 สำหรับครูผู้สอน ควรต่อยอดสมรรถนะด้านดิจิทัลที่ได้รับจากการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้แบบ Active Learning อย่างหลากหลาย และร่วมกันรักษาวินัยธรรมการเรียนรู้ผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างยั่งยืน 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงติดตามผลเกี่ยวกับการคงอยู่ของสมรรถนะครูและทักษะของผู้เรียนในระยะยาว หลังจากสิ้นสุดโครงการพัฒนาไปแล้วอย่างน้อย 1-2 ปี เพื่อประเมินความยั่งยืนของรูปแบบ 3.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 เพิ่มเติม เช่น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีภายในโรงเรียน หรือปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในเชิงลึก 3.3 ควรขยายผลการวิจัยโดยนำรูปแบบ BANPHO Model ไปทดลองใช้กับสถานศึกษาในเครือข่ายที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการระดับกลุ่มโรงเรียนหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการศึกษา:

ระเบียบวาระแห่งชาติ พ.ศ. 2551-2555. พริกหวานกราฟฟิค.

สุพรรณษา ทองเปลว. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดการบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุภาภรณ์ สุขศรี. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของ

- ผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 3(2), 125–136.
- อรรัญญา โคเสนดีโน และเทียน เสร้ามัญ. (2560). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 10(3), 154–165.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–15.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction* (5th ed.). Longman.
- Brandit, M., & Sommer, P. (2013). The 4-by-10 ruler of change (a practical framework for managing change) [Master's thesis]. Chalmers University of Technology.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Richey, R. C., & Klein, J. D. (2007). *Design and development research: Methods, strategies, and issues*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Stronge, J. H. (2018). *Qualities of effective teachers* (3rd ed.). Association for



Supervision and Curriculum Development.

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). 21st century skills: Learning for life in our times.
Jossey-Bass.

Wagner, T. (2008). The global achievement gap. Basic Books.