

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง



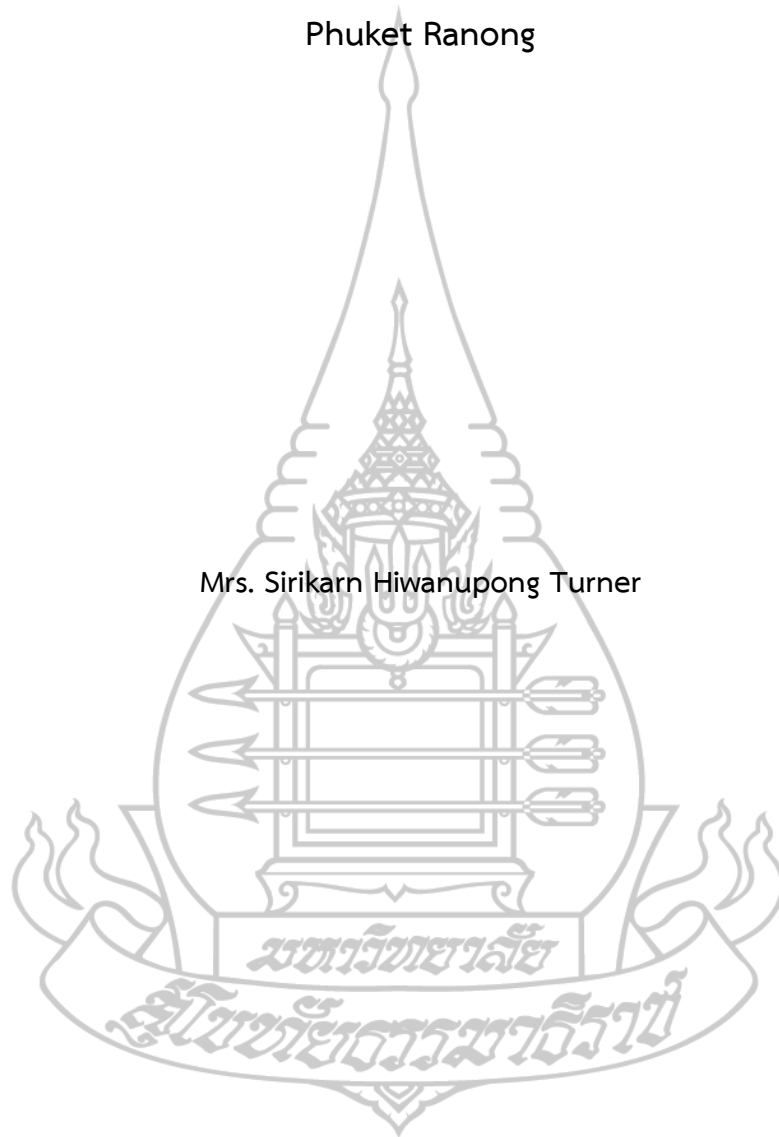
นางศิริกานต์ หิวนุพงศ์ เทอเนอร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Guidelines for Development of Academic Leadership in the 21<sup>st</sup>  
Century of School Administrators in Phuket Province under the  
Secondary Educational Service Area Office Phang-nga  
Phuket Ranong

Mrs. Sirikarn Hiwanupong Turner



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration  
School of Educational Studies Sukhothai Thammathirat Open University

2023

|                            |  |
|----------------------------|--|
| หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ | แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง |
| ชื่อและนามสกุล             | นางศิริกานต์ หิวนุพงศ์ เทอเนอร์  |
| แขนงวิชา / วิชาเอก         | บริหารการศึกษา   |
| สาขาวิชา                   | ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา           | รองศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์   |

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ผู้ศึกษา นางศิริกานต์ หิวานุกพงศ์ เทอเนอร์ รหัสนักศึกษา 2632300360  
ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 232 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน ส่วนผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์จังหวัด รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเที่ยง เท่ากับ .98 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า (1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารและด้านวิชาการ อีกทั้งสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสื่อการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการอบรมครูผู้สอน สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) พัฒนาสื่อการสอน และสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างกว้างขวาง

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา

Independent Study title: Guidelines for Development of Academic Leadership in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators in Phuket Province under the Secondary

Educational Service Area Office Phang-nga Phuket Ranong

Author: Mrs. Sirikarn Hiwanupong Turner; ID: 2632300360;

Degree: Master of Education (Educational Administration)

Independent Study Advisor: Dr. Annop Jeenawathana, Associate Professor;

Academic year: 2023

### Abstract

The objectives of this research were (1) to study the level of academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century of school administrators in Phuket province under the Secondary Educational Service Area Office Phang-nga Phuket Ranong; and (2) to study guidelines for development of academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century of school administrators in Phuket province under the Secondary Educational Service Area Office Phang-nga Phuket Ranong.

The sample consisted of 232 teachers in schools in Phuket province under the Secondary Educational Service Area Office Phang-nga Phuket Ranong during the 2023 academic year, obtained by stratified random sampling based on school size. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The key research informants interviewed were five persons classified into the Provincial Education Officer, the Associate Director of the Secondary Educational Service Area Office, the Director of the Supervision, Monitoring and Evaluation of Educational Management Group, and a school administrator. The employed research tools were a questionnaire on academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century of school administrators, with reliability coefficient of .98, and a structured interview form concerning guidelines for development of academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century of school administrators. Quantitative data were statistically analyzed using the frequency, percentage, mean, and standard deviation, while qualitative data were analyzed with content analysis.

The research findings revealed that 1) both the overall and specific aspects of academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century of the school administrators were rated at the high level, and the specific aspects of academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century could be ranked from top to bottom based on their rating means as follows: the work performance focusing on learning achievement, the curriculum development and the integration of the curriculum with the social skill and life skill, the utilization of technology for administration and instructional management, the empowerment and management of personal or professional advancement, the development of a vision for change, and the creation of a learning network; and 2) as for guidelines for development of academic leadership in the 21<sup>st</sup> Century of the school administrators, it was found that (1) the Secondary Educational Service Area Office should organize the training programs for the school administrators to develop their administrative and academic skills, and allocate budgets to develop the foundation structure and instructional media to enhance educational quality; (2) the school administrators should promote the participation of the teachers in the development of vision and mission, support and promote the training of teachers, support the teachers to share and exchange their learning via the Professional Learning Community (PLC) Project, support the teachers to develop instructional media, and create the academic networks widely

**Keywords :** Academic leadership, 21<sup>st</sup> Century, School administrator, Secondary education

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จากรองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย และอาจารย์ ดร.ฐิติกรณม์ ยาวิไชย จารึกศิลป์ กรรมการสอบ ที่เสนอแนะงานวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นายจักรพันธ์ อุดทะดาตวง นางเนตรชนก ทศนภมล และนางปิยรัตน์ ทองเต็ม ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ ดร.วราภรณ์ บุญเยี่ยม ดร.ถาวร เวชจันทร์ นางจันทนา ช่วยชนะ ดร.วัชรศักดิ์ สงค์ปาน และนายมนตรี พรผล ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอขอบพระคุณครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและกรุณาตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจตลอดมา



นางศิริกานต์ หิวานุกพงศ์ เทอเนอร์

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....   | ฅ    |
| สารบัญภาพ .....   | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....  | 1    |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....  | 5    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....  | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....   | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....   | 7    |
| ประโยชน์ที่ได้รับ .....   | 8    |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....   | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....  | 11   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ .....                                | 31   |
| บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง .....            | 47   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....   | 52   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....  | 59   |
| ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....                               | 59   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 60   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 62   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 63   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 65   |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ..... |      |
| ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา .....  | 65   |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>พังงา ภูเก็ต ระนอง ..... | 67   |
| ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>พังงา ภูเก็ต ระนอง ..... | 76   |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....   | 94   |
| สรุปการวิจัย .....   | 94   |
| อภิปรายผล .....  | 98   |
| ข้อเสนอแนะ .....   | 105  |
| บรรณานุกรม .....   | 107  |
| ภาคผนวก .....  | 114  |
| ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 115  |
| ข ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 127  |
| ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 133  |
| ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 140  |
| จ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ .....  | 142  |
| ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....   | 144  |
| ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย (Try Out) .....   | 148  |
| ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย .....   | 150  |
| ฅ ข้อมูลสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา พังงา ภูเก็ต ระนอง .....  | 157  |
| ประวัติผู้ศึกษา .....  | 161  |



สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler .....   | 15   |
| ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อกำหนดตัวแปร .....   | 44   |
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน .....  | 59   |
| ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....  | 65   |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง โดยภาพรวม .....   | 67   |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ด้านการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ..                                      | 68   |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตร<br>ไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต ..... | 69   |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหาร<br>จัดการและการจัดการเรียนการสอน .....          | 71   |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ .....  | 72   |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ด้านการเสริมพลังอำนาจและการบริหาร<br>ความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ .....         | 74   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพังกา ภูเก็ต ระนอง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ..... 75



สารบัญภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....                                      | 6    |
| ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารของ Blake & Mouton.....                          | 13   |
| ภาพที่ 2.2 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์.....                | 16   |
| ภาพที่ 2.3 แบบภาวะผู้นำของ Hersey & Blanchard.....                         | 19   |
| ภาพที่ 2.4 การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และผู้นำตามทฤษฎี Y..... | 20   |
| ภาพที่ 4.1 รูปแบบการทำงาน DALIS Model.....                                 | 92   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาพการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ได้แก่ ด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนไทย ในการจัดการศึกษาของชาติจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมคนไว้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ เพราะการพัฒนาประเทศ ต้องอาศัยคนเป็นสำคัญ (ทศวรรณ์ ชัยฉลาด และสัจจวรรณ ทรรพวสุ, 2560) และในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศต่างๆในโลกได้มีการเคลื่อนไหวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตน โดยมีการ กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ขึ้น เพื่อเป็นเป้าหมายและใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพ เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีความรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในโลกยุคปัจจุบัน (ณัฐกมล ลิมนปะชัย และคณะ, 2560)

แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี กับการบูรณาการสู่แผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษา จังหวัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลก ศตวรรษที่ 21” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้นประเทศไทยมีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะการกำหนดแผนการศึกษาชาติ 20 ปี เป็นการจัดการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึง คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงเพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับยุค ศตวรรษที่ 21 (อมรรัตน์ เตชะนอก และคณะ, 2563) ดังนั้น การบริหารจัดการด้านการศึกษาของ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงถือเป็นกุญแจสำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21ซึ่งสอดคล้อง กับ อมรรัตน์ เตชะนอก และคณะ (2563) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคศตวรรษใหม่ หรือ ยุคไร้พรมแดนอาจจะเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องปรับ พฤติกรรมให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางการศึกษาของคนใน ชาติที่ได้กำหนดไว้

การบริหารจัดการด้านการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันยังขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงกมล เปียทอง (2554) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญในด้านคุณภาพและ ประสิทธิภาพทางการศึกษาในสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งสาเหตุของการขาดประสิทธิภาพในการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครูที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา ขณะเดียวกันการขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของ ผู้บริหารยังส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน นอกจากนี้ ขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน ส่งผลต่อความคิดเห็นทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (กฤติยา ใจหลัก พิริตซ์เจอร์ลด์ และ คณະ, 2551)

การจัดการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับนั้นจะเกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ ซึ่ง ส่งผลทำให้งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา เพราะงานวิชาการเป็นงาน หลักของสถานศึกษาซึ่งจัดเป็นหัวใจและมีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการจัดคุณภาพการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาโดยตรง เนื่องจากงานวิชาการจะเป็นตัวบ่งชี้ในเรื่องคุณภาพทางการศึกษา มาตรฐาน โรงเรียน และความสำเร็จของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้การบริหารงานด้านวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญ ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้หลักการในการบริหารงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ (อัศนีัย สุกิจใจ, 2560) เพราะการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนานักเรียน บุคคล หรือประชาชนให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาด้านต่างๆ ของประเทศชาติ และยังช่วย ขับเคลื่อนให้ประเทศชาติก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น จุดมุ่งหมายของการบริหาร วิชาการอยู่ที่การสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้มีจริยธรรม และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ งาน วิชาการเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพและความสำเร็จของสถานศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษามักจะ พิจารณาจากคุณภาพของผลผลิต คือ ตัวนักเรียน ดังนั้นคุณภาพของผลผลิตจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพราะการศึกษากิจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน เป็นการบริหารงานหลักและสำคัญต่อโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลลัพท์โดยตรงกับการพัฒนาของนักเรียนใน ทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะกระบวนการคิด กระบวนการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคม นอกจากนั้น โรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพทางการศึกษาก็จะส่งผล ทำให้บ้านเมืองและประเทศชาติขับเคลื่อนเข้าสู่สากลโลกได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น บทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากรสถานศึกษาในสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เนื่องจากครูและ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน (ปรเมศร์ กลิ่นหอม และคณะ, 2562)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในทางบวก และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (ดวงกมล เปียทอง, 2554) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการและแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จีราวัต ศุภวิริยากรณ์ และคณะ (2561) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญโดยตรงต่อการกำหนดเป้าหมาย การส่งเสริมสนับสนุน การกำกับติดตามและการประเมินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยการจัดการเรียนการสอนนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความรอบรู้ทางด้านวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการย่อมสามารถบริหารปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมวิชาการให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลทำให้การบริหารงานฝ่ายวิชาการของโรงเรียนประสบปัญหาในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงกับการพัฒนาของนักเรียนในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะกระบวนการคิด กระบวนการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคม ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

การบริหารจัดการด้านการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันยังขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดได้ ซึ่งสาเหตุของการขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครูที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา ขณะเดียวกันการขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารยังส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน นอกจากนี้ ขนาดโรงเรียนที่ต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (กฤติยา ใจหลัก พิรติช เจอรัลด์ และคณะ, 2551) จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลทำให้การบริหารงานฝ่ายวิชาการของโรงเรียนประสบปัญหาในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงกับการพัฒนาของนักเรียนในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะกระบวนการคิด กระบวนการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ นริศรานุบายสุอาด (2563) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 และผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ

ทางวิชาการ ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบการบริหารการศึกษาที่มีความสำคัญในศตวรรษที่ 21 เพราะการจัดการเรียนการสอนในยุคศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับสุวิมล โพธิ์กลิ่น (2560) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ดังนั้น การที่จะบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องปรับตัวและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีความเด่นชัด เพราะปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ คือปัจจัยที่มีความสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการศึกษาและการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21

จังหวัดภูเก็ตเป็นเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้การศึกษาในจังหวัดมีความโดดเด่นด้านวิชาการ ทำให้โรงเรียนต่าง ๆ ในจังหวัดภูเก็ตได้รับความนิยมนักเรียนและผู้ปกครองในจังหวัดต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ในภาคใต้ ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดภูเก็ตกลายเป็นโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงทางด้านงานวิชาการ ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ตต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยการเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้ทันสมัยและตอบโจทย์การพัฒนาในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ที่กล่าวว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริหารจัดการศึกษาด้วยนวัตกรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21” (แผนพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง, 2567) จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีการมุ่งเน้นการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นอกจากนั้น พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มุ่งเน้นการพัฒนา ผู้เรียนใหม่มีความสามารถ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และมุ่งพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนใหม่สมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา

ภูเก็ต ระนอง เพราะถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นตัวบ่งชี้ต่อการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (ปรเมศร์ กลิ่นหอม และคณะ, 2562)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปปรับปรุงนโยบายการปฏิบัติงานเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานในสถานศึกษามัธยมศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

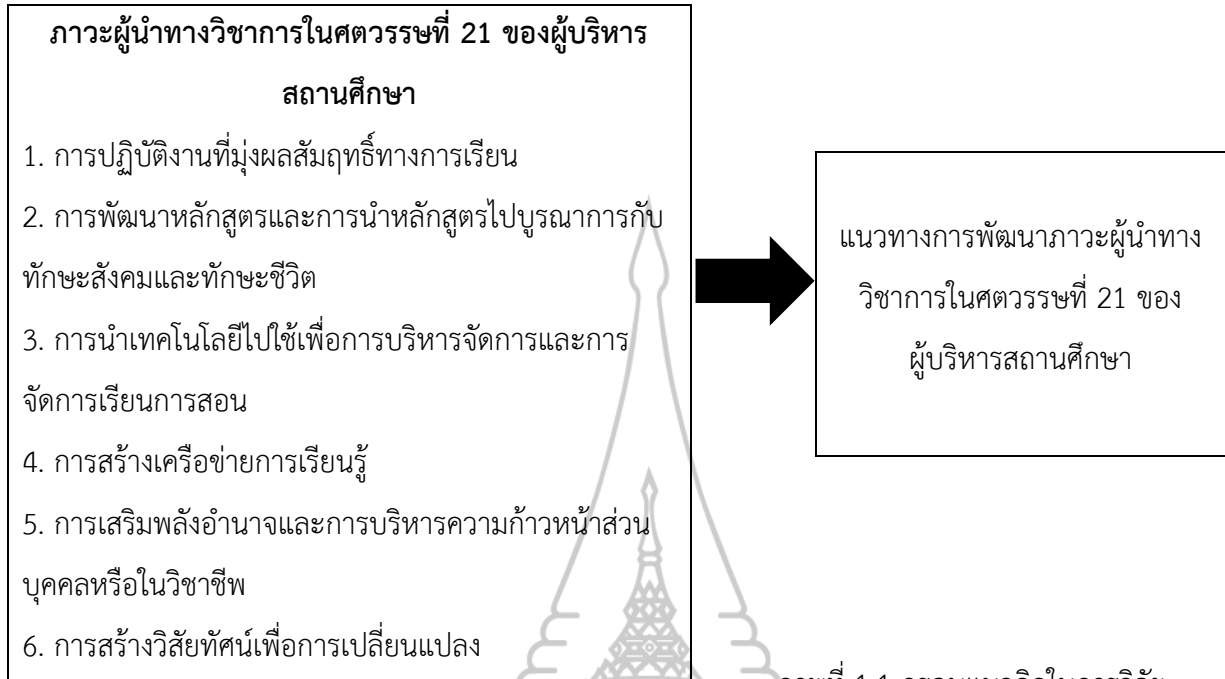
2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยของธนวัฒน์ ลิ้มไพบูลย์ และคณะ (2565) วิศวะ ผลทอง (2562) วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2561) และสิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีภุมินทร์ ตรีตรีศวรร (2565) สรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดในภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต 3) การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน 4) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 5) การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และ 6) การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 585 คน

##### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

เดือนตุลาคม 2566 - กันยายน 2567

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมทางด้านการกำหนดให้มีการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

**5.2 การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนด การส่งเสริมครูผู้สอนให้มีการจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การปรับลดภาระงานด้านต่าง ๆ ของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็น และมีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน และการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านวิชาการของครูผู้สอนให้บรรลุผลสำเร็จ

**5.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาหลักสูตรให้ผู้เรียนได้มีอิสระเลือกเรียนตามความสามารถและความสนใจของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้หลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 การส่งเสริมให้ครูผู้สอนนำหลักสูตรไปใช้บูรณาการทางด้านทักษะสังคมและทักษะชีวิตของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

**5.4 การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนออกแบบและจัดทำบทเรียนสำเร็จรูปผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ การสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการระบบเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครูผู้สอน

**5.5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างพันธมิตรในการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา การนำภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเครือข่ายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจทางด้านวิชาการ และการนำภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

**5.6 การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจ

และค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อให้ภาระงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการติดตามประเมินผลครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

**5.7 การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเฉียบคม มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน การมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 การสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีการยกระดับการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**5.8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21** หมายถึง การเสริมสร้างและการเพิ่มพูนศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

**5.9 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ตมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

6.3 หน่วยงานและเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ สามารถนำแนวทางนี้ไปปรับใช้ในการพัฒนาการทำงาน โดยใช้เป็นกรอบทิศทางในการพิจารณากำหนดนโยบายและสนับสนุนการปรับปรุง

และพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ  
ยิ่งขึ้น

6.4 นักวิชาการสามารถนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัย  
ต่อไปในอนาคต



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
- 1.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2.3 ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

#### 3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

- 3.1 ข้อมูลทั่วไป
- 3.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 3.3 คุณภาพของการดำเนินงาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

#### 1.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้นำองค์กรต่างๆต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารองค์กรของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธัญญา มาส โสจนา นนท์ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นภาวะผู้นำช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กรเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยได้รับความยินยอมจากผู้ปฏิบัติตาม

บุญพา พรหมณะ (2559) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้นำใช้ในการแสดงออกหรือใช้อิทธิพลที่ตัวเองมีต่อบุคคลอื่นผ่านทางอำนาจ อิทธิพล หรือศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร

พิมพิพร จารุจิตร (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน

เกตุสุตา กิ่งการจร (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สามารุเกิดความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุผลที่ตั้งไว้

กุลชลี จงเจริญ (2563) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของอิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพล อำนาจ ต่อผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

### 1.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้นำองค์กรต่างๆจะต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารองค์กรของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ ดังนี้

บุญพา พรหมณะ (2559) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้นำ คือ ความสามารถในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

จรุงจิต สมบัติวงศ์ (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร เพราะภาวะผู้นำของผู้นำส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ระดับโลก ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น

นฤมล คุณาแก้ว (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหารด้านการตัดสินใจสั่งการ ช่วยดึงจุดความสามารถของผู้บริหาร ประสานความขัดแย้ง โน้มน้าวใจ เป็นที่พึ่งของบุคคล สร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งการบริหารองค์กรนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ที่จะนำมากล่าวในบทนี้ ได้แก่ ตาข่ายการบริหารของ Blake & Mouton ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์วุฒิภาวะของ Hersey & Blanchard ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ดังต่อไปนี้

### 1.2.1 ตาข่ายการบริหารของ Blake & Mouton

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2563) กล่าวว่า ตาข่ายการบริหารของ Blake & Mouton เป็นวิธีการที่เป็นที่ยอมรับในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) คือตาข่ายการ

บริหารหรือตารางการจัดการ (managerial grid) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติมุ่งคน (concern for people) และ มิติมุ่งผลผลิต (concern for production) โดยทั้งสองมิติ จะแบ่งตารางออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ทำให้ตารางการจัดการของ Blake & Mouton มี 81 ช่อง และสามารถอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ได้ดังนี้

โดยทั้งสองมิติ เป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้น ตารางการจัดการของ Blake & Mouton จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตารางการจัดการ จึงเป็นภาพ ดังนี้

**Managerial Grid Theory**

|               |   |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|---------------|---|---------------|---|---|--------|---|---|---|---|--------|
| มุ่งที่<br>คน | 9 | (1, 9)        |   |   |        |   |   |   |   | (9, 9) |
|               | 8 |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               | 7 |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               | 6 |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               | 5 |               |   |   | (5, 5) |   |   |   |   |        |
|               | 4 |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               | 3 |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               | 2 |               |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               | 1 | (1, 1)        |   |   |        |   |   |   |   |        |
|               |   | 1             | 2 | 3 | 4      | 5 | 6 | 7 | 8 | 9      |
|               |   | มุ่งที่ผลผลิต |   |   |        |   |   |   |   |        |

ภาพที่ 2.1 ตารางการจัดการของ Blake & Mouton

จากภาพที่ 2.1 พอจะอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบ (1, 1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ทำงานเรื่อย ๆ ไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่ไม่รวมกลุ่มกับคนอื่น ๆ มอบอำนาจมักโยนความผิดให้คนอื่น เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะพยายามวางตัวเป็นกลาง หลีกเลียงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาอื่นๆ ที่จะตามมา ผู้นำแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อใช้แก้ปัญหาตามระเบียบที่มี



2. ผู้นำแบบ (1, 9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งมีความสัมพันธ์กับบุคคล พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานมีความพอใจสูงสุด เป็นผลให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุด เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อนหรือทำให้เจียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นแม้ความคิดของตนเองจะถูกต้องก็ตาม เพราะไม่ยอมให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหา มักจะให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าต้องแก้ปัญหาด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคน พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบ (9, 1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง กฎ ระเบียบ และการสั่งการ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวจะรวมกลุ่มกันคัดค้าน

4. ผู้นำแบบ (9, 9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมเพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือ มีความผูกพันกับงานที่ทำและองค์การ ทำให้งานมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะไม่ค่อยสนใจผู้ขัดแย้ง แต่จะพยายามดูปัญหาของความขัดแย้ง พยายามหาสาเหตุ หาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงพยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. ผู้นำแบบ (5, 5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจและความสำคัญ ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เป็นผู้นำที่คงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่า ตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล พยายามใช้วิธีไกล่เกลี่ยต่อรองกันหรือการประนีประนอม

จากภาวะผู้นำ 5 แบบข้างต้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น ตาข่ายการบริหารงานที่สร้างขึ้นนี้ เพื่อเป็นกรอบให้ผู้บริหารรู้จักแบบภาวะผู้นำของตนเอง และให้เข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

อิทธิพลต่อภาวะผู้นำของตนอย่างไร และให้สำรวจข้อดีข้อด้อยของแบบที่ตนเลือกใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560 และ สัมมา ธรณิษฐ์, 2553)

### 1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2563) กล่าวว่า Fiedler เป็นบุคคลเสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ มีหลักสำคัญดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) Fiedler ได้พยายามจำแนกให้เห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership behavior) กับแบบภาวะผู้นำ (leadership style) โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่ชี้นำหรือประสานงานการทำงานของสมาชิก ผู้นำอาจสั่งการ ให้ความเห็น ให้ข้อเสนอแนะแสดงความห่วงใยแก่สมาชิก ในทางตรงกันข้ามแบบภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของแรงจูงใจของผู้นำในการทำงานกับกลุ่ม ซึ่งสะท้อนบุคลิกภาพและจิตลักษณะของผู้นำ

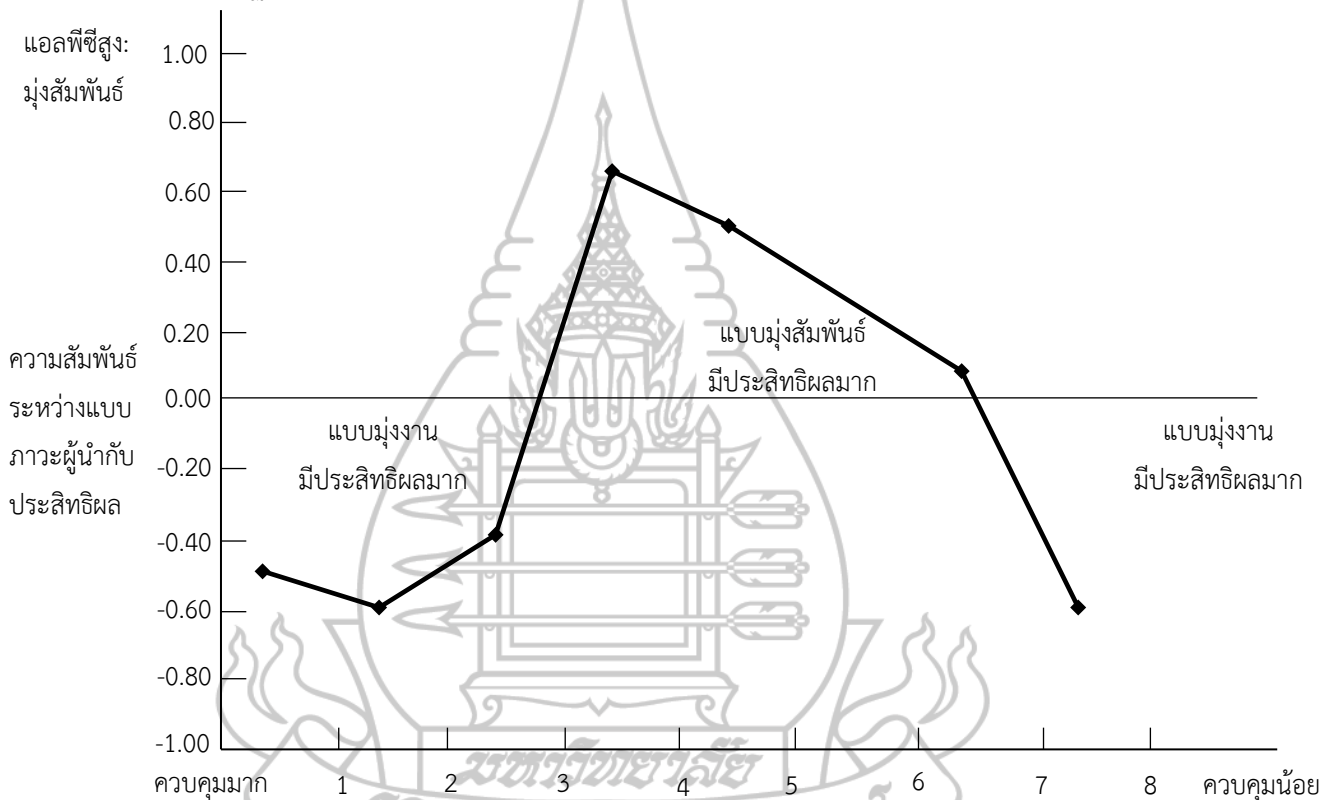
สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เห็นว่าสถานการณ์ทำให้เกิดสิ่งที่กำหนดภาวะผู้นำหรือตัวแปรว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ตัวแปรมีทั้ง 3 ตัวแปร ทำให้ได้ภาวะผู้นำ 8 สถานการณ์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

| สถานการณ์ที่ | ระดับของการควบคุม | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก | โครงสร้างของงาน | อำนาจในตำแหน่ง |
|--------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------|
| 1            | สูงมาก            | ดี                                | ชัดเจน          | มาก            |
| 2            | สูง               | ดี                                | ชัดเจน          | น้อย           |
| 3            | สูง               | ดี                                | ไม่ชัดเจน       | มาก            |
| 4            | ปานกลาง           | ดี                                | ไม่ชัดเจน       | น้อย           |
| 5            | ปานกลาง           | ไม่ดี                             | ชัดเจน          | มาก            |
| 6            | ปานกลาง           | ไม่ดี                             | ชัดเจน          | น้อย           |
| 7            | น้อย              | ไม่ดี                             | ไม่ชัดเจน       | มาก            |
| 8            | น้อย              | ไม่ดี                             | ไม่ชัดเจน       | น้อย           |

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างของงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมาก ในสถานการณ์ที่ 2 และ 3 แสดงว่า การควบคุมมีในระดับสูง ในสถานการณ์ที่ 4-6 การควบคุมมีในระดับปานกลาง และในสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีในระดับน้อย

ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด Fiedler ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากนั้นเขียนเป็นกราฟโดยใช้มัธยฐาน (median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ ได้ดังนี้



**ความสัมพันธ์ระหว่าง**

|                 |     |      |        |        |       |       |        |        |
|-----------------|-----|------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| ผู้นำกับสมาชิก  | ดี  | ดี   | ดี     | ดี     | ไม่ดี | ไม่ดี | ไม่ดี  | ไม่ดี  |
| โครงสร้างของงาน | ชัด | ชัด  | ไม่ชัด | ไม่ชัด | ชัด   | ชัด   | ไม่ชัด | ไม่ชัด |
| อำนาจในตำแหน่ง  | มาก | น้อย | มาก    | น้อย   | มาก   | น้อย  | มาก    | น้อย   |

ภาพที่ 2.2 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่า ความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ง่าย-ยากต่อการปกครองหรือควบคุม จากผลการวิจัย Fiedler ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของเขาไว้ ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

### 1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต เป็นทฤษฎีที่นิยมมาก มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่แตกต่างกัน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard อาศัยความสัมพันธ์ระหว่าง 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะของผู้ตาม พฤติกรรมมุ่งภารกิจของผู้นำ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ของผู้นำ

Hersey & Blanchard ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ กำหนดหน้าที่บทบาทของผู้ตาม สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอะไร อย่างไร ที่ไหน และกับใครหรือใครทำ ในเรื่องเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมาย การจัดองค์การ การกำหนดเวลา การสั่งการ และการควบคุม

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสารสองทาง การรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริมพฤติกรรม การสนับสนุนทางสังคมและทางอารมณ์ แสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่สร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคล หรือ ภายในองค์กร ความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เช่น ให้การสนับสนุนการสื่อสาร การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเป็นผู้ฟังที่ดี และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมด้านการบริหารโดยผสมพฤติกรรมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกันซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบของการนำของผู้บริหาร โดย Hersey & Blanchard แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้บอกให้ทำ (Telling หรือแบบ S1 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Task, Low Relationship) ผู้นำใช้วิธีออกคำสั่งการบอกให้ทำ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน ทำเมื่อไรและทำอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับนิเทศตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ต่ำ มิได้หมายความว่าผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตามแต่หมายความว่าในการนิเทศการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ การบอกหรือดูแลผู้ตามด้านการทำงานจึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

2. ผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือแบบ S2 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น High Relationship, Low Task) ผู้นำประเภทนี้จะให้การชี้แนะการบอกให้ทำเป็นไปตามลักษณะของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงในการทำงาน แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงตลอดจนเข้าช่วยในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วยแล้ว ความสำเร็จและประสิทธิผลของงานก็จะเพิ่มขึ้น

3. ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relation, Low Task) ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นขอเสนอแนะตลอดจนอุปสรรคปัญหาของผู้ตามอย่างจริงใจ การให้ความสำคัญและความเป็นกันเองพร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ตามเป็นสิ่งที่ควรทำแต่จะต้องมีลักษณะไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานของผู้ตาม ซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจเชื่อมั่นในความหวังดีและความจริงใจของผู้นำและยอมแน่นอนว่าผลของงานย่อมประสิทธิผลสูง

4. ผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating หรือแบบ S4 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship) ผู้นำเข้าใจธรรมชาติของผู้ตาม ต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ ปล่อยงานให้ทำเองอย่างอิสระ มอบอำนาจและการรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนผู้ตามคือผู้นำคนหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้วจึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย การเข้าไปช่วยคำจุนจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ Low Task, Low Relationship ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2563) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบแสดงให้เห็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แบบภาวะผู้นำของ Hersey & Blanchard

จากการศึกษาของ Hersey & Blanchard พบว่า แบบผู้นำทั้ง 4 แบบมีประสิทธิภาพถ้าหากใช้แบบผู้นำให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้บอกให้ทำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ M1
2. ผู้นำเป็นผู้ช่วยความคิด เหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะต่ำ M2
3. ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม เหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะสูง M3
4. ผู้นำเป็นผู้กระจายงาน เหมาะกับผู้ตามวุฒิภาวะสูง M4

ดังนั้น ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องรู้จักเลือกแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้ทั้งงานและคน ในขณะที่เดียวกันการปรับแผนผู้นำให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะผู้ตามยังส่งผลต่อการพัฒนาผู้ตามด้วย

#### 1.2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

เซอร์มัสกัต วิศาลาภรณ์ (2563) กล่าวว่า Douglas McGregor ได้เสนอแนะทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานของทฤษฎี X เป็นดังนี้

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และพยายามจะหลีกเลี่ยง
2. ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ช่มชู้หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร
3. คนโดยทั่วไปชอบทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการความมั่นคง (security) มากกว่าสิ่งอื่นใด

จะเห็นว่าสมมติฐานตามทฤษฎี X นั้น เป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่ายุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) จะเห็นว่าผู้นำตามทฤษฎี มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ ซ้ำเกลียด เพื่อที่จะให้งานสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ และออกกฎระเบียบต่าง ๆ ผู้นำมักจะให้บริการในส่วนที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคง

สมมติฐานของทฤษฎี Y เป็นดังนี้

1. ความพยายามทั้งกายและทางจิตที่ใช้ไปในการทำงานนั้น ก็มีสภาพเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมและการชู้ว่าจะลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงาน แต่มนุษย์พยายามที่จะนำตนเอง (self-direction) ควบคุมตนเอง (self-control) เพื่อจะทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
3. การที่บุคคลผูกพันกับงานขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ
4. ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ ไม่เพียงจะยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คุณสมบัติที่ดี เช่น มิมโนภาพ มีความเฉลียวฉลาดว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ มีกระจายอยู่ทั่วไปในคนทั้งหลาย
6. ภายในสภาวะการณ์ของการดำรงชีวิต ในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ สติปัญญาของมนุษย์ยังไม่ถูกใช้ให้เต็มที่

การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และผู้นำตามทฤษฎี Y ที่มีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

| ทฤษฎี X                                    | ทฤษฎี Y   |
|--|---|
| 1. มนุษย์มักขี้เกียจ                       | 1. มนุษย์จะขยัน                                     |
| 2. มนุษย์หลีกเลี่ยงงาน                     | 2. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่น และการพักผ่อน |
| 3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง | 3. มนุษย์กระตุ้นตัวเองให้ทำงาน                      |
| 4. ควรใช้วินัยจากภายนอก                    | 4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง                             |
| 5. มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ           | 5. มนุษย์แสวงหาในความรับผิดชอบ                      |
| 6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด    | 6. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และมีสมรรถภาพในการทำงาน |

ภาพที่ 2.4 การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และผู้นำตามทฤษฎี Y

### 1.2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้กล่าวว่า Bernard Bass ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำสองแบบที่ตรงกันข้ามกัน คือ ภาวะผู้นำแบบธุรกรรม กับภาวะผู้นำแบบแปรรูป โดยให้คำอธิบายว่า ผู้นำแบบธุรกรรมเป็นผู้ทำสิ่งต่อไปนี้ คือ กำหนดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์การ จำแนกประเภทคุณสมบัติของสิ่งที่จะต้องทำนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าจะไปถึงเป้าหมายโดยใช้ความพยายามที่จำเป็น และให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อสำเร็จ

ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบแปรรูป ทำหน้าที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้แต่เดิม ซึ่งผู้บริหารทำได้ 3 วิธี คือ โดยการเพิ่มระดับจิตสำนึกของผู้ตามเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของผลสุดท้ายที่ระบุไว้ชัดเจน และวิธีที่ไปถึงผลสุดท้ายนั้น โดยการให้ผู้ตามไปไกลเกินขีดความสนใจของตนเอง เพื่อเห็นแก่หมู่คณะ องค์กร หรือหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น และโดยการยกระดับความต้องการของผู้ตามระดับความต้องการที่สูงขึ้น เช่น ตามขั้นที่ 5 ของ Maslow หรือขั้นสัจการแห่งตน หรือโดยการขยายการสะสมความต้องการของผู้ตามออกไปอีก

### 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นั้น มีนักวิชาการได้ให้คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สนุก สิงห์มาตร (2560) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. การรอบรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การรอบรู้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี คือ องค์ความรู้ ศิลปะ ทักษะ และวิชาคน

2. อุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีคุณลักษณะทั้งหมดของความเชื่อ เจตคติ และความคิดหลัก โดยมีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น บุคคลที่อยู่ในพรรคการเมืองเดียวกันจะยึดอุดมการณ์เดียวกัน ตลอดทั้งการทำให้ทุกคนในองค์กรมีอุดมการณ์ในการบริหารด้านการยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมของชาติ ด้านการเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบนหลักยึดที่แน่นอน แต่มีความอ่อนน้อมรู้หน้าที่ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ด้านความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น



3. รู้เท่าทัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะพิเศษที่จะรู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆของสถานการณ์ซึ่งประกอบไปด้วย การทันต่อโลกหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนไปและทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน การฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำวิวัฒนาการใหม่ๆเข้ามาสู่องค์กร และการเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยงให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน

4. กล้าในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้ประสบความสำเร็จจะต้องมีความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ เช่น กล้าหาญที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่มีความเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช่การคาดเดาหรือเสี่ยงโชค กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ๆที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ๆมาในในสถานศึกษา กล้าจะยอมรับผิดในกรณีบริหารงานผิดพลาด และกล้าที่จะชมเชยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ขณะเดียวกันกล้าที่จะตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่หรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหายอย่างจริงจัง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมและเสมอภาค

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมองการณ์ไกลบนพื้นฐานความคิดที่นอกกรอบที่ฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเป็นแนวคิดใหม่ๆที่สามารถปฏิบัติได้บนหลักคิดเทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีคุณลักษณะดังนี้ เป็นคนมองการณ์ไกลและพยายามไปให้ถึงในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายเป็นคนมองโลกให้กว้าง มองอย่างหลายมิติ เป็นคนที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม และเป็นคนที่มองยุทธศาสตร์โลก หรือยุทธศาสตร์ประเทศให้ครอบคลุมและรอบด้าน

6. การสร้างทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีความคิดก้าวหน้าจะต้องมีทักษะการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่าย เพราะการสร้างทีมงานและการสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญให้การบริหารงานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการสร้างทีมงานที่ไว้วางใจได้ในทุกเรื่อง สร้างความเชื่อมั่นในทีมงานและเชื่อในความสามารถของทีมงาน มอบหมายงานให้ทีมงานปฏิบัติตามความสามารถและความถนัดของตนเอง สอดส่องและดูแลทีมงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นในทำงานของทีมงาน ทั้งที่เป็นส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการผิดพลาดของทีมงาน

7. มีใจบริการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องบริหารงานด้วยความเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจิตใจงดงาม เอื้อเฟื้อ ปรารถนาดี ยอมสละความสุขส่วนตนเพื่อส่วนรวม ไม่ปฏิบัติตนเป็นผู้สั่งการอย่างเดียว ทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2561) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีความละเอียดคม เป็นวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. ความร่วมมือ หมายถึง ผู้นำต้องมีการปฏิบัติการร่วมกัน ยึดถือทีมเป็นฐาน เน้น ความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำจะต้องมีความฉลาด ทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรมเพิ่มเติมจากความฉลาดทางกระบวนการคิด
3. การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง ผู้นำต้องให้คนอื่นๆในองค์กรในทุกๆระดับ รวมทั้ง ระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจค่านิยมองค์กรร่วมกัน
4. การให้และการบริการ หมายถึง ผู้นำต้องมีการพัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้าทั้ง รายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ผู้นำต้องยึดถือหลักการภาระหน้าที่แรก ของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้นแต่เพื่อผู้รับบริการ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม
5. จินตนาการและนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่มีจินตนาการและนวัตกรรมทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดการสร้างและส่งเสริมให้เกิดความหมายและความมีคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมของงาน และเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือ ความเสี่ยง
6. การเรียนรู้ด้วยกัน หมายถึง ทุกคนในองค์กรมีความรู้ของตนเอง และสามารถช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล เพื่อมุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
7. การสร้างชุมชน หมายถึง ผู้นำต้องมีการสร้างให้ชุมชนเป็นชุมชนที่สะท้อนให้เห็น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง และมีค่านิยมหลักของตนเอง
8. การสร้างเครือข่าย หมายถึง ผู้นำจะต้องมุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ สร้าง สันติภาพ สร้างความรัก สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง
9. การนำร่วมกัน หมายถึง ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม ทุกคนต่างมีบทบาท ในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน
10. การสื่อสารที่เข้มแข็ง หมายถึง ผู้นำต้องมีการสื่อสารที่ดีเพราะการสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ

11. การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ หมายถึง ผู้นำจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และผู้นำต้องมีทักษะการฝึกสอนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับคนอื่นอย่างมีพลวัต

12. ความยืดหยุ่น หมายถึง ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง มีความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

กล้า ทองขาว (2562) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 จำนวน 14 ด้าน คือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ การมีความรอบรู้ความสามารถ มีทักษะการบริหารงานวิชาการ มีความสามารถนำองค์กรให้มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การมีความรอบรู้ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การนำประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การมอบหมายงานวิชาการตามความสามารถความถนัด มีความเหมาะสมกับบุคคล กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และการเสียสละและการมีความทุ่มเทต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ

ปรเมศร์ กลิ่นหอม และคณะ (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 คือ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ สมรรถนะผู้นำ และองค์ประกอบหลักที่ 3 คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบหลักสามารถแยกออกเป็นด้านต่างๆได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 ประกอบไปด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองและผู้อื่น การบูรณาการความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การสื่อสารที่ดีและการทำงานเป็นทีม และการสร้างพลังเชิงบวกเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

องค์ประกอบหลักที่ 2 ประกอบไปด้วย การกำกับตนเองและเป็นตัวแบบที่ดี สมรรถนะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม และสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล

องค์ประกอบหลักที่ 3 ประกอบไปด้วย สมรรถนะทางพหุวัฒนธรรม การสร้างความร่วมมือในระดับสากล และวิสัยทัศน์เชิงระบบในการพัฒนาองค์กร

วิศวะ ผลทอง (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดการบูรณาการ การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อส่งเสริมการใช้หลักสูตร และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

นริศสรุา บุญสอาด (2563) กล่าวว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ทักษะความสนใจใฝ่รู้มีจินตนาการ ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือ และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ

John R. Hoyle และคณะ (1998) ได้อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ทักษะด้านวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านนโยบายและการกำกับดูแล (Skills in Policy and Governance)
3. ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)
5. ทักษะในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in curriculum Planning and Development)
6. ทักษะในการจัดการการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management)
7. ทักษะในการประเมินบุคลากรและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)
8. ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development)
9. ทักษะการวิจัย การประเมินผล และการวางแผนทางการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning)

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

The Wallace Foundation (2013) มุลินธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 28 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน คือ การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้เรียนและบุคลากรภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพ และมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอนและให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรครูและผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการบริหาร

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากรในองค์กร การให้บริการและการพัฒนาคนในองค์กร การจินตนาการและการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การสร้างชุมชนที่สะท้อนถึงความหลากหลายและความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร การสื่อสารที่ดี และความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

#### 1.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนี้

วิษวะ ผลทอง (2562) ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเชิญผู้เรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานวิชาการ อบรมพัฒนาครูในการนำหลักสูตรไปใช้ และสร้างสื่อการเรียนรู้แบบออนไลน์ รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มในการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหน่วยงานการศึกษาที่มีเครือข่ายทางวิชาการที่เป็นเลิศ และสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้นำและผู้ตามในเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

พัชรนันท์ ลอยเมืองกลาง และวันทนา อมตาริยกุล (2564) ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาวัฒนธรรม รวมถึงเทคโนโลยีอย่างมีระบบทุกเดือนและทุก 6 เดือน โดยต้องมีรูปแบบการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพการศึกษา ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายทางวิชาการ ปฏิทินวิชาการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีการประสานงานกับผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อวางแผนกิจกรรมทางวิชาการและการสรุปผลการดำเนินงานตามแผน โดยการประชุมสามารถทำได้ทางออนไลน์เพื่อลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของ COVID-19

2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการจัดสภาพทางกายภาพและสาธารณูปโภคที่เหมาะสมเพื่อเอื้อต่อการเรียนการสอน รวมถึงการจัดห้องกิจกรรมทางวิชาการ การให้ผู้เรียนได้ศึกษาเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดระบบนิเวศวิทยา นอกจากนี้ การมีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบัน ครูผู้สอนควรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งต้องมีการคัดเลือกอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทั้งครูและผู้เรียนในด้านวิชาการเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้

3. ด้านการนิเทศ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแนวทางปฏิบัติในการนิเทศที่ชัดเจน โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (KPI) และเกณฑ์ในการวัดผลกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการวางแผนนิเทศต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ และการนิเทศที่ให้คำปรึกษา เช่น การควบคุมชั้นเรียนและการถามคำถาม การนิเทศแบบคลินิกสามารถพัฒนาสมรรถภาพของครูได้ ดังนั้น หน่วยงานการศึกษาควรสนับสนุนการอบรมและขยายผลให้เหมาะสมกับศักยภาพและสภาพการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนและกำหนดแนวทางการนิเทศที่มีรูปแบบและเครื่องมือที่หลากหลาย พร้อมทั้งติดตาม ตรวจสอบจากสภาพจริงและรายงานผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ

4. ด้านการบริหารจัดการ คือ การบริหารจัดการเป็นทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการขององค์การประสบความสำเร็จ โดยเริ่มจากการบริหารจัดการในระดับบุคคลที่มีประสพการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน รวมถึงการถ่ายทอดเทคนิคและความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน การศึกษาหาความรู้และการฝึกอบรมเพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพูดคุยปรึกษาในหน่วยงานช่วยในการวางแผนดำเนินงาน และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาความรู้ความสามารถและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาตามโอกาสจะส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถปรับตัวและพัฒนาการทำงานได้อย่างยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับในสังคม

รวิภา ศรีวัตร และคณะ (2564) ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การมีส่วนร่วมระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของโรงเรียน (SWOT) และการจัดตั้งช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา

2. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการสอนของครูผู้สอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การนิเทศภายใต้กรอบแนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA การนิเทศตามกระบวนการ Open Approach การนิเทศโดยกระบวนการ Professional Learning Community (PLC) และการนิเทศโดยกระบวนการ Coaching Process

3. ด้านการบริหารงานและประสานงานการใช้หลักสูตร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และการจัดให้ความหลากหลายทางหลักสูตร

4. ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ด้านการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในชั้นเรียน

พลเอก รัชนีพันธ์ (2565) ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูผู้สอนศึกษาแผนการศึกษาชาติ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของเขตพื้นที่ ร่วมกันวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน วิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางการศึกษา วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียน โดยให้หัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ คณะครูและบุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

2. ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยการประชุมชี้แจงนโยบายและเป้าหมาย พร้อมร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินการและกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ควรจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรม พร้อมกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานตามเป้าหมายด้านวิชาการ โดยจัดทำปฏิทินการดำเนินงานและติดตามความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมครูผู้สอนเพื่อชี้แจงแนวทางการนิเทศการจัดการเรียนการสอน พร้อมออกแบบและจัดทำเอกสารการนิเทศที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดปฏิทินการนิเทศเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้สอนเป็นรายบุคคลหลังเสร็จสิ้นการนิเทศ โดยควรเน้นการชี้ให้เห็นจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา เพื่อสร้างกำลังใจในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ด้านการประสานงานด้านการใช้หลักสูตร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีการสรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกสิ้นปีการศึกษา และวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละภาคเรียน รวมถึงแต่ละปีการศึกษา เพื่อใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรสำหรับปีถัดไป นอกจากนี้ ควรกำหนดให้การพัฒนาหลักสูตรเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประจำทุกปีการศึกษา

5. ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสำรวจช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างผู้ปกครองและสถานศึกษาเป็นรายบุคคล พร้อมกำหนดให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. ด้านการคุ้มครองเวลาในการสอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดปฏิทินวิชาการและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างชัดเจน โดยออกแบบโครงสร้างเวลาเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา กำหนดชั่วโมงเรียนและชั่วโมงกิจกรรมอย่างชัดเจน รวมถึงกำกับดูแลให้ครูผู้สอนเตรียมแผนการสอนในแต่ละรายวิชา และมีการวัดผลประเมินผลที่ชัดเจนตามกรอบปฏิทินการศึกษาของสถานศึกษา

7. ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมในด้านต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาอบรมครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำ

8. ด้านการเอาใจใส่ครูผู้สอนและผู้เรียนอย่างใกล้ชิด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูและนักเรียนมีอิสระทางความคิดในการดำเนินกิจกรรมที่สร้างสรรค์ พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสแสดงศักยภาพด้านความรู้ความสามารถผ่านการส่งผลงานเข้าร่วมการแข่งขันตามโอกาสที่เหมาะสม โดยยึดหลักคุณธรรมในการทำงานเป็นแนวทางหลัก

9. ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูผู้สอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยส่งเสริมให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น และแสดงออก



ให้ครูผู้สอนรู้สึกว่าคุณค่าในโรงเรียน เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการสอน

10. ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานร่วมกัน และตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่สูงขึ้นในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องประกาศเป็นเป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการวัดและประเมินผลผู้เรียน พร้อมทั้งปรับปรุงหลักเกณฑ์และมาตรฐานของสถานศึกษา โดยมีการกำกับติดตามจากฝ่ายวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความตระหนักในวิชาชีพให้กับครูอยู่เสมอ

11. ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้มีกิจกรรมชุมนุมและกิจกรรมอื่น ๆ ที่หลากหลายเพื่อตรงตามความสนใจของผู้เรียน รวมถึงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังควรสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน และเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนแบบ Active Learning

อัษฎาวุธ บุญเกิด และคณะ (2565) ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน แผนกลยุทธ์โรงเรียนให้มีความทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2. ด้านการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดระบบให้มีการนิเทศงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในรูปแบบที่หลากหลาย

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การวางแผนงานวิชาการ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การนิเทศและประเมินผลการบริหารจัดการ การพัฒนาผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพราะสถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น จะส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (อัศนีย์ สุกิจใจ, 2560) ซึ่งมีนักบริหาร นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตามบทบาทหน้าที่ในการชี้นำหรือโน้มน้าวจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการพัฒนางานวิชาการ นอกจากนั้นมีการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนใ้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างมีคุณภาพ

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล กระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

บุญพา พรหมณะ (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ครูผู้สอนพัฒนางานวิชาการ พัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ผู้เรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูผู้สอนมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

เกตุสุดา กิ่งการจร (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการประสานงานกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

วิศวะ ผลกอง (2562) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมาย และโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

นริศรา บุญสอาด (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน โน้มน

น้ำใจหรือการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนางานวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทำให้นักเรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ปิยพร บุญใน (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาทางด้านวิชาการในโรงเรียน ผ่านการกระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาการจัดการศึกษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิงกาญจน์ สุขสำราญ (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ให้คำแนะนำ ส่งเสริม พัฒนา กระตุ้นให้ครูและนักเรียนเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ณัฐนิช สุรสิงห์ไกรสร และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอในการทำงานร่วมกับคณะครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและจะส่งผลให้ผู้เรียนสามารถบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาในการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าว จูงใจในการพัฒนางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของโรงเรียน การพัฒนาการเรียนการสอน การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารในสถานศึกษาในการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าว จูงใจในการพัฒนางานวิชาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีนักบริหารนักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ ดังนี้

นริศรา บุญสอาด (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครูที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีของผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและ

บุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญ คือ จะช่วยให้งานวิชาการมีคุณภาพในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนเกิดความสัมพันธ์ ที่ดี มีเป้าหมายเดียวกันที่ทำให้งานวิชาการประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและเกิดการบรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร

สมบูรณ์ ศิลปรุ่งธรรม (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญ ต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู และนำมาซึ่งความมี ประสิทธิภาพในสถานศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้ ครูได้รับรู้อย่างชัดเจน และทำให้ครูเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน คุณภาพของสถานศึกษา และช่วยกระตุ้นให้เกิดความ ร่วมมือร่วมพลังในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมี สมรรถนะของภาวะผู้นำทางวิชาการและต้องเป็นผู้รอบรู้ในด้านวิชาการอย่างแท้จริง

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยเฉพาะงาน วิชาการ เพราะงานวิชาการจัดเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูดำเนินงานตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

## 2.2 ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นพฤติกรรมสำคัญที่แสดงออกในการดำเนินงานด้าน วิชาการของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้ โดยภาวะผู้นำทางวิชาการ นั้น มีนักบริหาร นักวิชาการได้ให้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ดวงกมล เปียทอง (2554) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารงานด้านวิชาการ ดังนี้

1. ความสำเร็จของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีคุณภาพการศึกษาและ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ดีขึ้น

2. บทบาทผู้นำของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นำทางการดำเนินงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับคณะครูและบุคลากรในการพัฒนาการศึกษา

3. ทักษะการบริหารของผู้นำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการวางแผนจัดการทรัพยากรและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาที่ตั้งไว้

4. ความสามารถในการบริหารของผู้นำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการจัดการสถานการณ์ ต่าง ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานเพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกันและความโปร่งใสในองค์กร

6. การบริหารหลักสูตรและการสอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการการออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา รวมถึงการใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน

7. การพัฒนาครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการเติบโตของครูผู้สอนเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน

8. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมความร่วมมือและความเคารพในความแตกต่างของผู้เรียน

9. การสร้างสัมพันธ์ภาพของผู้นำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนในการดำเนินงาน

10. การพัฒนานักเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตของนักเรียนทั้งในด้านวิชาการและทักษะชีวิต เพื่อให้พวกเขามีคุณภาพและพร้อมเข้าสู่โลกภายนอก

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ และคณะ (2558) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกต่อการการดำเนินงานด้านวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน โดยมีการกำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการบริหารหลักสูตรตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดร่วมกัน รวมถึงการกำกับ นิเทศ และติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ของนักเรียน พร้อมทั้งประเมินการปฏิบัติการสอนของครู การจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นในการสอนอย่างเพียงพอ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการบริหารการเรียนการสอนมากกว่างานด้านอื่น โดยมีการกำหนดและประเมินผลความก้าวหน้าในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีการร่วมมือกับครูในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครู ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น พร้อมทั้งระบุนโยบายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปกป้องเวลาเรียน และวางระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อให้การบริหารงานวิชาการสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งมั่นในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา โดยรวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดทรัพยากรการเรียนรู้ด้านสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้มีเป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสมในยุคดิจิทัล

4. การพัฒนาครูและนักเรียน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างให้นักเรียนทุกคนสามารถอ่านออกเขียนได้และมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์ที่มั่นคง โดยมีการส่งเสริมโครงการต่าง ๆ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน โดยร่วมมือกับครูในการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนที่เรียนอ่อน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและแจ้งผลการวิเคราะห์ให้ครูและผู้ปกครองทราบ พร้อมทั้งเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์กับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน การจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการก็เป็นส่วนสำคัญ รวมถึงการจัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครู พร้อมกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

วินัย ป้อมดำ (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนงาน โครงการด้านวิชาการ จัดทำแผนกลยุทธ์และธรรมนูญโรงเรียนเป็นปัจจุบัน และมีการแต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิชาการอย่างชัดเจน

2. ด้านความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมในการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนอย่างชัดเจน

3. ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนงาน โครงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างชัดเจน

4. ด้านศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนงาน โครงการงานกิจกรรมทางวิชาการอย่างชัดเจน มีการจัดทำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละภาคเรียน มีการจัดทำหลักสูตร มีแผนการจัดทำกิจกรรมการเรียนการสอนที่ชัดเจน มีการจัดทำ การวัดผลและประเมินผล มีการจัดเก็บข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน

5. ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนงานโครงการผู้บริหารและครูให้เข้าอบรมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอและมีการนำผลการวิจัยมาใช้กับนักเรียน

ฉัตรฐมนันท์ พิกแย้ม และคณะ (2560) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายโรงเรียน คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางการเรียนการสอนโดยร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ตลอดจนการสร้างความร่วมมือของเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากผู้ปกครองและชุมชน

2. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน คือ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาโดยการส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรมโดยเน้นการคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้หลักสูตรนั้นมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ส่งเสริมให้ครูผู้สอนเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรและการวิเคราะห์หลักสูตร

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้นำในการส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจให้ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ให้

สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษาและมาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยงานต้นสังกัด ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน

4. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับครูผู้สอนในสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข

5. ด้านการนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่การสอนของครูผู้สอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูผู้สอนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด

6. ด้านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และเป็นผู้สนับสนุนให้ครูผู้สอนได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้มีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตรงตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้

อัศนีย์ สุกิจใจ (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการหลักสูตร คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรผ่านการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษานั้นควรคำนึงถึงการสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยังสามารถเพิ่มเติมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างจริงจัง

2. การจัดการเรียนรู้ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนและดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมุ่งเน้นการใช้มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะที่สำคัญและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้

3. การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อการเรียนรู้เป็นตัวกลางในการ



สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสื่อการเรียนรู้เหล่านี้รวมถึงสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีอยู่ในท้องถิ่น

4. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พุทธิดกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ สำหรับการศึกษาย่างต่อเนื่อง

5. การวัดประเมินผลและวิจัย คือ พุทธิดกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ พร้อมนำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุดต่อผู้เรียน

6. การนิเทศการศึกษา คือ พุทธิดกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการกับครูผู้สอนคือการปรับปรุงพุทธิดกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยการใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นการช่วยเหลือและสนับสนุนครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ พุทธิดกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคือ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินการจัดและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐนิช สุรสิงห์ไกรสร และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2565) อ้างถึงใน Halling and Murphy (1985) ได้กำหนดพุทธิดกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน คือ การกำหนดภารกิจของโรงเรียนจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจน ทีมงานมีส่วนในการกำหนด แสดงออกมาในรูปของพุทธิดกรรมที่วัดได้ง่ายต่อการนำไปสอนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้รับทราบโดยทั่วกัน

2. การจัดการเรียนการสอน คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอน โดยจำแนกได้ 3 ด้าน คือ การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร และการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน คือ การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การส่งเสริมให้มี

การพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Majid and Zubair (2018) กล่าวว่า พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน
2. การพัฒนาครูและนักเรียน
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสถานศึกษา
4. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
5. การนิเทศและการประเมินผลการสอน
6. การจัดการเรียนรู้
7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
8. การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์
9. การตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความหลากหลายที่มากขึ้น
10. ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์
11. การกระจายอำนาจและความเป็นอิสระของโรงเรียน

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาการศึกษา มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องส่งเสริมการทำงานร่วมกัน พัฒนาครูและนักเรียน สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในสถานศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

### 2.3 ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 นั้นจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในด้านการศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีนักบริหาร นักวิชาการได้อธิบาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2561) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ในการดำเนินงานด้านวิชาการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเรียบง่าย เป็นวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

2. ความร่วมมือ คือ มีการปฏิบัติกรร่วมกัน ยึดถือทีมเป็นฐาน เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรมเพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด

3. เสริมพลังอำนาจ คือ ให้อื่นๆในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน

4. การให้และการบริการ คือ การพัฒนาคนอื่น ๆ ให้ความก้าวหน้าที่รายบุคคล และทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การยึดถือหลักการภาระหน้าที่แรกของผู้ไม่ใช้เพื่อผู้ถือหุ้นแต่เป็นลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม

5. การจินตนาการและนวัตกรรม คือ การทำให้มีความก้าวหน้าในวิสัยทัศน์ สร้างและส่งเสริมให้เกิดความหมายและคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมของงาน คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง

6. การเรียนรู้ด้วยกัน คือ ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเองและต่างช่วยกันสร้างความรู้ใหม่จากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะการคิดและการแก้ปัญหาอย่างอิสระที่ลึกซึ้ง

7. การสร้างชุมชน คือ การสร้างชุมชนให้เป็นชุมชนที่สะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง มีค่านิยมหลักของตนเอง

8. การสร้างเครือข่าย คือ การมุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ สร้างสันติภาพ สร้างความรัก สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

9. การนำาร่วมกัน คือ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นของทุกคน ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบ การสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริการซึ่งกันและกัน

10. การสื่อสาร คือ การสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็ง ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอต้นเสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ

11. การบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาตนเองให้สามารถบูรณาการพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ มีทักษะการฝึกสอน และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับคนอื่นอย่างมีพลวัต

12. ความยืดหยุ่น คือ ความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง มีความยืดหยุ่นทางจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสมและทำงานได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

ภารดี อนันต์นาวิ (2562) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้พฤติกรรมที่แสดงออกต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อบริหารงานวิชาการโรงเรียน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์ และพันธกิจการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์การเรียนรู้ของนักเรียน พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน และกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน
2. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน
3. การจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้มีการบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน และมีการบริหารจัดการเรียนการสอนของครู
4. การนิเทศและประเมินการสอนของครู หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการนิเทศการสอนและประเมินผลการสอนของครูผู้สอนในโรงเรียน
5. การสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับผู้เรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องกำหนดการสื่อสารความคาดหวังการเรียนรู้ของนักเรียน และกำหนดความคาดหวังผู้เรียนสู่คุณลักษณะผู้เรียน
6. การบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา และมีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพ (PLC) ภายในสถานศึกษา
7. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และมีการให้โรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้
8. การส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานวิจัย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการสร้างและนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการทำวิจัยและนำผลที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

วิษวะ ผลกอง (2562) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ที่แสดงออกในการดำเนินงานด้านวิชาการ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อลดขั้นตอนการทำงานวิชาการเพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มีการส่งเสริมครูและบุคลากรลดภารกิจอื่นที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ มีการส่งเสริมครูและบุคลากรจัดทำรายงานการปฏิบัติงานวิชาการให้เป็นปัจจุบัน มีการ

ส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการจัดระบบการปฏิบัติงานวิชาการ มีการสนับสนุนครูและบุคลากรใช้เครื่องมือในการตรวจสอบการทำงานวิชาการ มีการติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูและบุคลากรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย

2. การพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง มีการส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน มีการส่งเสริมครูและบุคลากรจัดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาชีวิตและสังคมของผู้เรียน มีการผลักดันครูและบุคลากรในการพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีอิสระและมีความสุขในการเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของผู้เรียน มีการอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้สอนเป็นผู้อำนวยการจัดการเรียนรู้ มีการส่งเสริมครูและบุคลากรวัดคุณลักษณะผู้เรียนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง มีการชี้แนะให้ครูและบุคลากรส่งเสริมผู้เรียนได้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและความคิดรวบยอด

3. การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดการบูรณาการ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 มีการส่งเสริมครูและบุคลากรนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดการบูรณาการ มีการชี้แนะครูและบุคลากรในการเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการนำหลักสูตรไปใช้ มีการส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรใช้หลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21

4. การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อส่งเสริมการใช้หลักสูตร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้ มีการอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักสืบค้นวิทยาการใหม่ๆจากอินเทอร์เน็ต มีการกระตุ้นครูและบุคลากรให้มีการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) บูรณาการเรียนรู้อิงสาระวิชาต่างๆ มีการอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้ มีการริเริ่มให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ความรู้ มีการริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

5. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มีการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินกิจกรรมเครือข่ายการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินกิจกรรมเครือข่ายทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา

สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายได้สม่ำเสมอ มีการใช้ภาวะผู้นำดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน

ธนวัฒน์ ลิ้มไพบูลย์ และคณะ (2565) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำมาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นการกำหนดทิศทางร่วมที่ทุกฝ่ายมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน
2. ด้านความร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน โดยยึดทีมเป็นพื้นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือควบคุม ใช้ความฉลาดทางอารมณ์และวัฒนธรรมในการบริหารงาน พร้อมทั้งมีการใช้ความสามารถในการคิดทั้งองค์กรภายในและองค์กรภายนอก
3. ด้านจินตนาการและนวัตกรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันไปในวิสัยทัศน์เดียวกัน พร้อมทั้งสร้างความหมายและคุณค่าในงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน อีกทั้งส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในการรับมือกับความท้าทายและความเสี่ยงเพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จ
4. ด้านการสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการสื่อสารที่ชัดเจน สม่ำเสมอ และโปร่งใส ทั้งแบบตัวต่อตัวและกลุ่ม เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในทีมงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้
5. ด้านความยืดหยุ่น หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์และพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และผู้บริหารสามารถใช้ความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์

สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีญุมินทร์ ตรีตรีศวร (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน
2. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดภารกิจที่ไม่จำเป็น มีรายงานการตรวจวัดการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือในการตรวจสอบและมีการติดตามระบบงาน

3. การพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการทักษะชีวิต หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ มีการให้โอกาสผู้เรียนได้มีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ มีการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในการพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีอิสระและมีความสุขในการเรียน คำนึงถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ ส่งเสริมให้ผู้สอนเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ สามารถวัดคุณลักษณะผู้เรียนได้อย่างสอดคล้องกับพฤติกรรมตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง

4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้สื่อ CAI ช่วยสอนให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักสืบค้นวิทยาการใหม่ๆ จากอินเทอร์เน็ต มีการใช้แผนการจัดการเรียนรู้แบบ ICT บูรณาการเรียนรู้ในสาระวิชาต่างๆ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ความรู้ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มคนได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อกำหนดตัวแปร

| ภาวะผู้นำทางวิชาการ<br>ในศตวรรษที่ 21                                     | ชื่อผู้วิจัย                        | ชนพันธ์         | วิศวะ                        | วิโรจน์  | สิริรัตน์ รัตน           | ภาวดี | ความถี่ |
|---|-------------------------------------|-----------------|------------------------------|--|--------------------------|-------|---------|
|   | ลิ้ม<br>ไพบุลย์<br>และคณะ<br>(2565) | ผลกอง<br>(2562) | สารรัตน์<br>และคณะ<br>(2561) | สุวรรณ์ และ<br>ตรีภูมิพันธ์<br>ตรีตรีศวร<br>(2565) | อนันต์<br>นาวิ<br>(2562) |       |         |
| 1. วิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง  | ✓                                   |                 |                              | ✓  | ✓                        | ✓     | 4       |
| 2. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์<br>ทางการเรียน                          |                                     |                 | ✓                            |  | ✓                        | ✓     | 3       |
| 3. การสื่อสารในด้านความร่วมมือ  | ✓                                   |                 |                              | ✓  |                          |       | 2       |
| 4. การวิจัยและนวัตกรรม  | ✓                                   |                 |                              |  |                          | ✓     | 2       |
| 5. การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการ<br>บริหารจัดการและการจัดการเรียน<br>การสอน | ✓                                   | ✓               |                              |  | ✓                        | ✓     | 4       |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำทางวิชาการ<br>ในศตวรรษที่ 21  | ชื่อผู้วิจัย | ธนพัฒน์<br>ลิ่ม<br>ไพบุลย์<br>และคณะ<br>(2565) | วิศวะ<br>ผลทอง<br>(2562) | วิโรจน์<br>สารรัตน์<br>และคณะ<br>(2561) | สิริรัตน์ รัตน<br>สุวรรณ และ<br>ศรัยภูมิินทร์<br>ตรีตรีศวร<br>(2565) | ภารติ<br>อนันต์<br>นาวิ<br>(2562) | ความถี่ |
|--|--------------|--|--------------------------|---|--|-----------------------------------|---------|
| 6. การพัฒนาหลักสูตรและการนำ<br>หลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะ<br>สังคมและทักษะชีวิต |              |  | ✓                        |   | ✓  | ✓                                 | 3       |
| 7. ความยืดหยุ่นในการทำงาน  | ✓            |  |                          | ✓                                       |  |                                   | 2       |
| 8. การนิเทศและประเมินการสอน<br>ของครู  |              |  |                          |   |  | ✓                                 | 1       |
| 9. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้  |              |  | ✓                        | ✓                                       | ✓  | ✓                                 | 4       |
| 10. การเสริมพลังอำนาจและการ<br>บริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคล<br>หรือในวิชาชีพ        | ✓            |  |                          | ✓                                       |  | ✓                                 | 3       |

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยพิจารณาเลือกภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ความถี่ ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยโดยได้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนด การส่งเสริมครูผู้สอนให้มีการจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การปรับลดภาระงานด้านต่าง ๆ ของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็น และมีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน และการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านวิชาการของครูผู้สอนให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพัฒนาหลักสูตรให้ผู้เรียนได้มีอิสระ



เลือกเรียนตามความสามารถและความสนใจของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้หลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 การส่งเสริมให้ครูผู้สอนนำหลักสูตรไปใช้บูรณาการทางด้านทักษะสังคมและทักษะชีวิตของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง

3. การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนออกแบบและจัดทำบทเรียนสำเร็จรูปผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ การสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการระบบเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครูผู้สอน

4. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างพันธมิตรในการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา การนำภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเครือข่ายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจทางด้านวิชาการ และการนำภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

5. การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อให้ภาระงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการติดตามประเมินผลครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

6. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเฉียบคม มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน การมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 การสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีการยกระดับการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไป

##### 3.1.1 ขนาดโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 27 โรงเรียน คือ จังหวัดพังงา จำนวน 13 โรงเรียน จังหวัดภูเก็ต จำนวน 7 โรงเรียน และจังหวัดระนอง จำนวน 7 โรงเรียน โดยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จำนวน 27 โรงเรียนสามารถแยกตามขนาดของสถานศึกษาในสังกัดได้ดังนี้

3.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 499 คน) จำนวน 10 โรงเรียน

3.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 500 -1,499 คน) จำนวน 9 โรงเรียน

3.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500 - 2,499 คน) จำนวน 5 โรงเรียน

3.1.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป) จำนวน 3

โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566 จากระบบ Data Management Center)

##### 3.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาในหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีการจัดการเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาในหน่วยงานเพื่อยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริหารจัดการศึกษาด้วยนวัตกรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21”

##### - พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. สร้างความปลอดภัย สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

4. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และสร้างเสริมความเข้มแข็งการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

6. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในพัฒนาการจัดการศึกษา

7. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และมีสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและภาษา

#### - เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีความสามารถในการแข่งขัน

3. ผู้เรียนทุกคนได้รับความปลอดภัยและโอกาสทางการศึกษาทั่วถึงอย่างมีคุณภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และภาคีเครือข่ายมีความเข้มแข็ง

6. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

7. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและภาษา มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

#### - ค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วม (SMART) “องค์กรสุจริต มีจิตบริการ ปฏิบัติงานเป็นเลิศ”

S = Service Mind: การมีจิตใจพร้อมในการให้บริการ

M = Mastery: การทำงานอย่างมืออาชีพ

A = Achievement: การมุ่งผลสัมฤทธิ์

R = Responsibility: ความรับผิดชอบ

T = Transparency: ความโปร่งใส

### - กลยุทธ์ (strategy)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ได้กำหนดกลยุทธ์ ปี 2566 จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีสมรรถนะสู่มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

### 3.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,945 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 78 คน (ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 23 คน และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 55 คน) ครูผู้สอน จำนวน 1,310 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 7 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 550 คน

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566 จากระบบ Data Management Center)

### 3.3 คุณภาพของการดำเนินงาน

#### 3.3.1 แผนงาน / โครงการ ปีงบประมาณ 2567

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ได้จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด ให้สอดคล้องกับภารกิจ แผนทุกระดับที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสิ้น 37 โครงการ โดยจำแนกตามกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จำนวน 10 โครงการ

1. โครงการงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 71
2. โครงการส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาความสามารถทางวิชาการผู้เรียนผ่านระบบ กระบวนการแข่งขันทางวิชาการระดับนานาชาติ

3. โครงการส่งเสริมการอ่านและความสามารถด้านภาษาไทยที่สอดคล้องกับหลักสูตรและทักษะในศตวรรษที่ 21

4. โครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษาในหลวงรัชกาลที่ 10

5. โครงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และค่านิยมของชาติ (โครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.)

6. โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนประวัติศาสตร์เชิงรุก Active Learning

7. โครงการเตรียมความพร้อมผู้เรียนสู่การประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ PISA 2025

8. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนประชาธิปไตยผ่านสถานักเรียนระดับเขตพื้นที่การศึกษา

9. โครงการสอบคัดเลือกผู้แทนประเทศไทยไปแข่งขันวิทยาศาสตร์โอลิมปิกระหว่างประเทศ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ครั้งที่ 21 (21th IJSO)

10. โครงการส่งเสริมพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ ในศตวรรษที่ 21

**กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความปลอดภัย เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา** จำนวน 6 โครงการ

1. โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดภัยเสพติด ป 2567

2. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ปการศึกษา 2567

3. โครงการส่งเสริมพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพครูที่ปฏิบัติหน้าที่นักจิตวิทยาประจำสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

5. โครงการรณรงค์ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด (TO BE NUMBER ONE) เป็นหนึ่งโดยไม่พึ่งยาเสพติด

6. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ผู้ดำเนินการคัดกรองคนพิการทางการศึกษา”

**กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาใหม่สมรรถนะสู่มืออาชีพ** จำนวน 10 โครงการ

1. โครงการเสริมสร้างสมรรถนะครูผู้ช่วยครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21

2. โครงการพัฒนาและยกระดับทักษะภาษาอังกฤษตามกรอบมาตรฐานทางภาษา CEFR

3. โครงการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4. โครงการพัฒนาทักษะและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้วิทยาการคำนวณสู่การ  
พานวัตกรรม

5. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อขอมหรือเลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหาร ว10/2564

6. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

7. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

8. โครงการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)  
เพื่อพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

9. โครงการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (Communicative  
Approach) เน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สู่การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษ  
ที่ 21

10. โครงการส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา  
ด้วยระบบคลังสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล (OBEC Content Center) ที่ส่งเสริมทักษะของผู้เรียนในศตวรรษ  
ที่ 21

#### กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 11 โครงการ

1. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างระบบการบริหารงานบุคคลใน  
สถานศึกษา

2. โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

3. โครงการเสริมสร้างการเงินและแก้ไขปัญหาหนี้สินครู

4. โครงการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพผู้ปฏิบัติงานในระบบงบประมาณการเงิน  
บัญชีและพัสดุ

5. โครงการคัดเลือกนักเรียนและสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีการศึกษา 2566 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

6. โครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

7. โครงการการตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนใน  
สังกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

8. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

9. โครงการพัฒนาเครือข่ายประชาสัมพันธ์ด้านการประชาสัมพันธ์รูปแบบ  
ดิจิทัลยุคใหม่
10. โครงการนิเทศติดตามการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยไซสทวิทยา  
เขตเป็นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
11. โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ดวงกมล เปียทอง (2554) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารที่ได้จากการวิจัยมีองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสำเร็จของผู้บริหาร  
บทบาทผู้นำของผู้บริหาร ทักษะการบริหารของผู้นำ ความสามารถในการบริหารของผู้นำ การบริหาร  
แบบมีส่วนร่วม การบริหารหลักสูตรและการสอน การพัฒนาครู การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม  
การเรียนรู้ การสร้างสัมพันธ์ภาพของผู้นำ และการพัฒนานักเรียน

วินัย ป้อมดำ (2558) ได้ศึกษาผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3: กรณีศึกษามีจุดมุ่งหมาย มีวัตถุประสงค์  
เพื่อศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการ  
เปลี่ยนแปลง 2) ด้านความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ด้านการ  
ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) ด้านศักยภาพ  
การพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ 5) ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา

ฉัฐธมนชน พักแย้ม และคณะ (2560) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มี  
ประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ  
ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนารูปแบบ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย  
พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน ด้านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู 2) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน ด้านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู และ 3) ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ โดยภาพรวม 6 ด้าน มีความเหมาะสมทุกด้าน ส่วนด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สนุก สิงห์มาตร และคณะ (2560) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอการพัฒนาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีคุณลักษณะ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ 1) การรอบรู้ 2) อุดมการณ์ 3) เท่าทัน 4) กล้าตัดสินใจ 5) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 6) สร้างทีม และ 7) ใฝ่บริการ หากผู้นำสามารถพัฒนาตนเองในลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นก็จะสามารถเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

อัศนีย์ สุกิจใจ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำทางวิชาการ หรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติ คุณลักษณะเป็นที่เคารพศรัทธา เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ และต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขสิ่งเสพติด 4) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ นอกจากนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่ 7 ด้าน ดังนี้ การบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การพัฒนาแห่งเรียนรู้ การวัดประเมินผลและวิจัย การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ คือการสังเคราะห์ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่า คุณลักษณะ



ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะที่สำคัญ 12 ด้าน ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีความร่วมมือ 3) มีการเสริมพลังอำนาจ 4) มีการให้และการบริการ 5) มีจินตนาการและนวัตกรรม 6) มีการเรียนรู้ด้วยกัน 7) มีการสร้างชุมชน 8) มีการสร้างเครือข่าย 9) มีการนำร่วมกัน 10) มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง 11) มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และ 12) มีความยืดหยุ่น จากคุณลักษณะที่กล่าวถึงข้างต้นเป็นคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการระหว่างความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น และความหมายที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า เป็นคุณลักษณะที่จะต้องมิกู้กันกับคุณลักษณะการบริหารจัดการ ช่วยเสริมกันและกัน ไม่แยกออกจากกัน เพราะจะสร้างปัญหามากกว่าจะแก้ปัญหา

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ และคณะ (2562) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต่ำและเป็นประเด็นนำมาพัฒนา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล การดำเนินการในขั้นกระบวนการแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล และ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ระยะ พบว่า หลังปฏิบัติการค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าก่อนปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และระยะติดตามผล มีค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมิน สูงกว่าระยะหลังปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ปรเมศร์ กลิ่นหอม และคณะ (2562) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและเพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 ประกอบไปด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองและผู้อื่น การบูรณาการความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การสื่อสารที่ดีและการทำงานเป็นทีม และการสร้างพลังเชิงบวกเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบหลักที่ 2 ประกอบไปด้วย การกำกับตนเองและเป็นตัวแบบที่ดี สมรรถนะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม และสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล และ

องค์ประกอบหลักที่ 3 ประกอบไปด้วย สมรรถนะทางพหุวัฒนธรรม การสร้างความร่วมมือในระดับสากล และวิสัยทัศน์เชิงระบบในการพัฒนาองค์กร

วิศวะ ผลกอง (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนและการเข้าร่วมโครงการของโรงเรียน และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดการบูรณาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และด้านการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารและเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการบริหารงานวิชาการ สามารถนำองค์กรให้มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรอบรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นำประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการมอบหมายงานวิชาการตามความสามารถความถนัด มีความเหมาะสมกับบุคคล กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ เสียสละ และมีความทุ่มเทต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

ปิยาภรณ์ หอมจันทร์ และอุไร สุทธิแย้ม (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดด้าน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการนิเทศการสอน ประเมินผลการสอนและการพัฒนาครู และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารหลักสูตร 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันและผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ธนวัฒน์ ลิ้มไพบูลย์ และคณะ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี คือ ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ด้านความยืดหยุ่น ด้านความร่วมมือ และด้านจินตนาการและนวัตกรรม 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษาไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Marsh (1997) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำด้านการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21: การบูรณาการ 3 มุมมองที่เกิดขึ้นใหม่ การศึกษาครั้งนี้ พบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมากในสภาพแวดล้อมการทำงานด้านการศึกษาส่งผลให้เกิดความคลุมเครือของบทบาทและบทบาทที่มากขึ้นไปสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ มุมมองด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม/โรงเรียน มุมมองเชิงกลยุทธ์/ผลลัพธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยและมุมมองการเชื่อมโยงการจัดการสนับสนุนกับการปรับปรุงการศึกษา และการศึกษายังนำเสนอการคาดเดาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่สำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำจากนโยบายของส่วนกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางกรอบปัญหาที่ถูกต้องใหม่ และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและรักษาจุดโฟกัสที่วางไว้ให้ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนที่สำคัญ มีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการเชื่อมโยงสนับสนุนการทำงาน โครงสร้างและการออกแบบองค์กรใหม่ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการขยายการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ใหม่อย่างทรงพลัง และมีการสร้างศักยภาพทางวิชาชีพและชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์เข้าเป็นส่วนเดียวกันได้

Qadri and Khan (2019) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน การศึกษานี้เป็นการนำเสนอโครงสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนภายใต้รากฐานทางญาณวิทยาและปรัชญา ซึ่งการสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นประเด็นที่มุ่งเน้นอย่างกว้างขวางของการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของประเทศอินเดีย ดังนั้น ความเป็นผู้นำทางวิชาการหมายถึงการเสริมสร้างและพัฒนาผ่านกรอบทฤษฎี การไตร่ตรอง การสนทนา การสอบถาม การแลกเปลี่ยนเฉพาะทาง และการวางแผนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาเพื่อสนับสนุนสถาบันการศึกษา ระบบ บุคลากร และการบริหารจัดการทั่วทั้งสถาบันการศึกษา การสร้างความเป็น

ผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนของรัฐบาลได้รับการติดตามผ่านรูปแบบ 3 วิธี คือ การสร้างความเป็นผู้นำของนักเรียน การสร้างความเป็นผู้นำของครู และการสร้างความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลของการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคลที่มีบทบาทต่างๆ ในโรงเรียน เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางและขอบเขตอิทธิพลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน หน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้บริหารแต่ละคน บริบทของสถานศึกษา และลักษณะของเป้าหมายที่จะดำเนินการ นอกจากนี้ ผู้นำทางวิชาการมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการอภิปราย ระบุข้อมูลเชิงลึก และตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการแลกเปลี่ยนประเด็นต่างๆ ในฐานะผู้นำด้านวิชาการ มีการจัดการและการบริหารเพื่อให้ครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นและคอยกระตุ้นให้ครูผู้สอนค้นหาและปรับเปลี่ยนผลงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งคอยกระตุ้นให้ครูผู้สอนหาวิธีการจัดบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

Kurniady et al. (2020) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในระดับอุดมศึกษาของประเทศอินโดนีเซีย วิธีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์เชิงพรรณนาด้วยวิธีเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำในมหาวิทยาลัยของประเทศอินโดนีเซีย และการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิได้จากแบบสอบถาม ซึ่งมีหัวหน้าแผนกในมหาวิทยาลัยของประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 24 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการสร้างสรรค์ ทักษะขององค์กร ทักษะของผู้บูรณาการ ทักษะของนักพัฒนา ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะของนักวิจัยที่เรียกโดยย่อว่า 5C IDE

Bakht et al. (2020) ได้ศึกษาเรื่องทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศปากีสถานระหว่างการระบาดของโควิด 19 วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เพื่อระบุแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำที่แนะนำ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ 4Cs ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย Competence (ความสามารถ), Character (คุณลักษณะ), Compassion (ความเห็นใจ) และ Courage (ความกล้าหาญ) ระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด 19 ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในช่วงโควิด 19 แตกต่างจากทักษะความเป็นผู้นำ 4Cs ในศตวรรษที่ 21 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะด้านความสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย = 4.21) ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 4.45) และความเชื่อในตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 4.37) มากกว่าทักษะย่อยอื่นๆ นอกจากนี้ ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้กำหนดนโยบายและองค์กรพัฒนาวิชาชีพควรมีการวางแผนการประชุมเชิง

ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำที่แนะนำ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ 4Cs ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำงานได้ดีภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ซึ่งมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 1. ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

**1.1 ประชากร** คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 585 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง)

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 232 คน ได้มาโดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) แล้วสุ่มแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ขนาดของโรงเรียน          | ประชากร    | กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------------------|------------|---------------|
| 1) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | 399        | 159           |
| 2) โรงเรียนขนาดใหญ่      | 88         | 35            |
| 3) โรงเรียนขนาดกลาง      | 85         | 33            |
| 4) โรงเรียนขนาดเล็ก      | 13         | 5             |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>       | <b>585</b> | <b>232</b>    |

### 1.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สำหรับผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย และผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต จำนวน 5 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จำนวน 34 ข้อ ประกอบด้วย การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Likert, 1976)

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.1.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview)

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

### 2.2.1 การสร้างแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการวิจัย ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม

2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และตัวแปรให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย

3) เสนอแบบสอบถามฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมกับเนื้อหาที่ต้องการวัด และความเหมาะสมของภาษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้สมบูรณ์

4) ตรวจสอบความความตรงของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ใช้เกณฑ์ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 (ภาคผนวก ข)

5) ปรับปรุงแบบสอบถามที่ได้จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

6) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างกับครูโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย จังหวัดภูเก็ต จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ตามวิธีของ Cronbach โดยได้ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ .98 (ภาคผนวก ฉ)



7) นำแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งตามคำแนะนำของอาจารย์ที่  
 ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

8) จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.2.2 แบบสัมภาษณ์ การสร้างและพัฒนาแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) ร่างแบบสัมภาษณ์จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถาม  
 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด  
 ภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จำนวน 6 ด้าน โดยผู้วิจัย  
 เลือกค่าคะแนนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านมาสร้างประเด็นข้อคำถามในร่างแบบ  
 สัมภาษณ์ จำนวน 11 ข้อ

2) นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความ  
 ถูกต้องของภาษา เนื้อหา ตลอดจนความครอบคลุม พร้อมกับขอคำแนะนำและแนวทางในการปรับปรุง  
 แก้ไข

3) นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุง  
 เรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนใน  
 สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้วิจัย  
 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

3.1.1 ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จำนวน 7 โรงเรียน เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.2 จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระและ  
 แบบสอบถามให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จำนวน 7 โรงเรียน พร้อมทั้งนัดหมายกำหนดเวลาในการเก็บรวบรวม  
 แบบสอบถาม

3.1.3 เมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 232  
 ฉบับ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการติดตามและสอบถามไปยังโรงเรียนที่

ยังให้ข้อมูลไม่ครบ จนได้ข้อมูลครบในสัปดาห์ที่ 4 เพิ่มเติมอีกจำนวน 112 ฉบับ รวมจำนวนทั้งสิ้น 331 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.1.4 รวบรวมข้อมูลของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์

3.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราชถึงผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

3.2.2 ผู้วิจัยนัดหมายเวลาในการเข้าพบกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์

3.2.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามเวลาที่นัดหมายด้วยตนเอง

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อได้แบบสอบถามแล้วก็จะนำผลที่ได้จากแบบสอบถามไปบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 4.1.1 แบบสอบถาม

1) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การคำนวณหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

3) วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีการแปลผล พิจารณาคะแนนจากระดับของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 4.1.2 แบบสัมภาษณ์

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหาร  
สถานศึกษา วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา ปรากฏตามรายละเอียดตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 232)

| รายการ      | จำนวน (คน) | ร้อยละ     |
|-------------|------------|------------|
| 1. เพศ      |            |            |
| ชาย         | 78         | 33.6       |
| หญิง        | 154        | 66.4       |
| <b>รวม</b>  | <b>232</b> | <b>100</b> |
| 2. อายุ     |            |            |
| 21 – 30 ปี  | 72         | 31.0       |
| 31 – 40 ปี  | 106        | 45.7       |
| 41 – 50 ปี  | 36         | 15.5       |
| 51 ปีขึ้นไป | 18         | 7.8        |
| <b>รวม</b>  | <b>232</b> | <b>100</b> |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 232)

| รายการ           | จำนวน (คน) | ร้อยละ     |
|------------------|------------|------------|
| 3. ระดับการศึกษา |            |            |
| ปริญญาตรี        | 168        | 72.4       |
| ปริญญาโท         | 54         | 23.3       |
| ปริญญาเอก        | 10         | 4.3        |
| <b>รวม</b>       | <b>232</b> | <b>100</b> |
| 4. ขนาดสถานศึกษา |            |            |
| ขนาดเล็ก         | 5          | 2.2        |
| ขนาดกลาง         | 33         | 14.2       |
| ขนาดใหญ่         | 35         | 15.1       |
| ขนาดใหญ่พิเศษ    | 159        | 68.5       |
| <b>รวม</b>       | <b>232</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 เพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ช่วงอายุ โดยมีอายุ 31-40 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 อายุ 21-30 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 อายุ 41- 50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 72.4 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 โดยปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พังงา ภูเก็ต ระนอง

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ในภาพรวมปรากฏ  
ดังตารางที่ 4.2 – 4.8

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา  
ภูเก็ต ระนอง โดยภาพรวม

(n = 232)

| รายการ  | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล      |
|---|------------------|----------------------------------|------------|
| 1. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน                                | 4.25             | 0.80                             | มาก        |
| 2. การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณา<br>การกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต | 4.25             | 0.79                             | มาก        |
| 3. การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและ<br>การจัดการเรียนการสอน       | 4.23             | 0.76                             | มาก        |
| 4. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้   | 4.15             | 0.80                             | มาก        |
| 5. การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้า<br>ส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ      | 4.20             | 0.80                             | มาก        |
| 6. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง                                    | 4.18             | 0.82                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>  | <b>4.22</b>      | <b>0.79</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.22$ ,  $SD = 0.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย  
จากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ( $M = 4.25$ ,

$SD = 0.80$ ) และการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต ( $M = 4.25, SD = 0.79$ ) รองลงมาคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ( $M = 4.23, SD = 0.76$ ) ,ด้านการเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ ( $M = 4.20, SD = 0.80$ ) ,ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ( $M = 4.18, SD = 0.82$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $M = 4.15, SD = 0.80$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

| (n = 232)  |                  |                                  |            |
|--|------------------|----------------------------------|------------|
| รายการ   | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปล<br>ผล  |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา       | 4.36             | 0.71                             | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น                                  | 4.29             | 0.76                             | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น | 4.38             | 0.71                             | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ   | 4.33             | 0.78                             | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ                           | 3.92             | 0.99                             | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย  | 4.25             | 0.73                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>   | <b>4.25</b>      | <b>0.80</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.25, SD = 0.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ( $M = 4.38, SD = 0.71$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา ( $M = 4.36, SD = 0.71$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมี กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ( $M = 4.33, SD = 0.78$ ) , ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น ( $M = 4.29, SD = 0.76$ ) , ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย( $M = 4.25, SD = 0.80$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางในการลดงานเอกสาร และภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ ( $M = 3.92, SD = 0.99$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคม และทักษะชีวิต

| รายการ   | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล |
|--|------------------|----------------------------------|-------|
|  |                  |                                  |       |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง    | 4.26             | 0.80                             | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน | 4.28             | 0.77                             | มาก   |



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 232)

| รายการ  | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล      |
|---|------------------|----------------------------------|------------|
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน | 4.24             | 0.82                             | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบุคลากร จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ   | 4.38             | 0.72                             | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21                    | 4.29             | 0.72                             | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน                            | 4.14             | 0.80                             | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง  | 4.18             | 0.89                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>  | <b>4.25</b>      | <b>0.79</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.25, SD = 0.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบุคลากร จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $M = 4.38, SD = 0.72$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ( $M = 4.29, SD = 0.72$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน ( $M = 4.28, SD = 0.77$ ), ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม

ให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง ( $M = 4.26, SD = 0.80$ ), ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน ( $M = 4.24, SD = 0.82$ ), ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง ( $M = 4.18, SD = 0.89$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน ( $M = 4.14, SD = 0.80$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

(n = 232)

| รายการ   | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล      |
|--|------------------|----------------------------------|------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน                                 | 4.42             | 0.64                             | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน | 4.40             | 0.68                             | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้                         | 3.98             | 0.87                             | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดการเรียนรู้                         | 4.26             | 0.72                             | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้   | 4.12             | 0.76                             | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                          | 4.19             | 0.78                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>   | <b>4.23</b>      | <b>0.76</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนองด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.23, SD = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและ เทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ( $M = 4.42, SD = 0.64$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ( $M = 4.40, SD = 0.68$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการการเรียนรู้ ( $M = 4.26, SD = 0.72$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ( $M = 4.19, SD = 0.78$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ( $M = 4.12, SD = 0.76$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้ ( $M = 3.98, SD = 0.87$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

| (n = 232)   |                  |                                  |       |
|---|------------------|----------------------------------|-------|
| รายการ  | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามา<br>มีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของ<br>สถานศึกษา        | 4.22             | 0.76                             | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการ<br>สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและ<br>องค์กรภายนอก | 4.16             | 0.83                             | มาก   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดำเนิน<br>กิจกรรมกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่าง<br>ต่อเนื่อง          | 4.21             | 0.79                             | มาก   |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 232)

| รายการ   | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล      |
|--|------------------|----------------------------------|------------|
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มี<br>วัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อ<br>สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ | 4.16             | 0.78                             | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยง<br>ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรม<br>ของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ | 4.12             | 0.79                             | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมการสร้าง<br>เครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน   | 4.05             | 0.85                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>   | <b>4.15</b>      | <b>0.80</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนองด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.15$ ,  $SD = 0.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $M = 4.22$ ,  $SD = 0.76$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรมกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.21$ ,  $SD = 0.79$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและองค์กรภายนอก ( $M = 4.16$ ,  $SD = 0.83$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $M = 4.16$ ,  $SD = 0.78$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.12$ ,  $SD = 0.79$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน ( $M = 4.05$ ,  $SD = 0.85$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ

| (n = 232)   |                  |                                  |            |
|---|------------------|----------------------------------|------------|
| รายการ  | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | แปลผล      |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษา<br>ร่วมกัน  | 4.13             | 0.78                             | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21<br>อย่างเหมาะสม  | 4.20             | 0.75                             | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 | 4.25             | 0.81                             | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ  | 4.26             | 0.76                             | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ   | 4.20             | 0.82                             | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง   | 4.17             | 0.86                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>  | <b>4.20</b>      | <b>0.80</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนองด้านการเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.20, SD = 0.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ( $M = 4.26, SD = 0.76$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ( $M = 4.25, SD = 0.81$ ), ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ( $M = 4.20, SD = 0.75$ ) ,ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $M = 4.20, SD = 0.82$ ), ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.17, SD = 0.86$ ) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน ( $M = 4.13, SD = 0.78$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

| รายการ   | ค่าเฉลี่ย<br>(M) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(SD) | (n = 232)  |
|--|------------------|----------------------------------|------------|
|  |                  |                                  | แปลผล      |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21                                    | 4.22             | 0.79                             | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนกับวิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน           | 4.11             | 0.83                             | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง | 4.23             | 0.84                             | มาก        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>   | <b>4.18</b>      | <b>0.82</b>                      | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนองด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.18, SD = 0.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $M = 4.23, SD = 0.84$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 ( $M = 4.22, SD = 0.79$ ), และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนกับวิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $M = 4.11, SD = 0.83$ )

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ผลการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์เนื้อหาได้ดังนี้

#### 3.1 การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3.1.1 ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ

##### 1) การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูผู้สอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูในโรงเรียนโดยการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูที่กระทบต่องานวิชาการในปัจจุบัน คือ การประกวด การแข่งขัน และรางวัลต่าง ๆ ที่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

##### 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยลดภาระงานเอกสารต่าง ๆ ผ่านการส่งงานแบบดิจิทัลในแพลตฟอร์มของสถานศึกษา เช่น เอกสารการวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำหน่วยการเรียนรู้, การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์หลังสอน การวัดและประเมินผล การเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ สถานศึกษาควรจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเอกสารที่เป็น

งานเอกสารที่เข้าซึ่ผ่านระบบ Big Data โดยระบบ Big Data ของสถานศึกษาสามารถเชื่อมข้อมูลให้เชื่อมโยงกันได้ใ้สถานศึกษา รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาพ้งา ภูเก็้ต ระนอง

### 3) การลดหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินของครูใ้สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจ้ประเมินครูใ้รูปแบบที่เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ หรือการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับสภาพจริงแทนการจัดบู้ชและบอร์ดนิทรรศการต่าง ๆ เพื่อใ้ครูสามารถมุ่งเน้นที่การสอนและพัฒนานักเรียนใ้ได้อย่างเต็มที่

### 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและติดตามการดำเนินงานของครู

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเพื่อสนับสนุนครูผู้สอนใ้การลดภาระงานที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน

### 5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ปฏิบัติตามนโยบาย

การลดภาระงานของครูผู้สอนอย่างจริงจังและเต็มที่

การลดภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นตามนโยบายของ สพฐ. ยังไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะ สพฐ. ไม่ได้เน้นนโยบายการลดภาระงานของครูผู้สอนอย่างจริงจัง เพราะใ้ความเป็นจริงครูผู้สอนยังค้ต้องเผชิญกับภาระงานและเอกสารจำนวนมากเหมือนเดิม ดังนั้น นโยบายของ สพฐ. ในเรื่องการลดภาระงานของครูผู้สอนควรเป็นนโยบายที่สามารถปฏิบัติใ้ได้จริง หรือ ทาง สพฐ. อาจจ้แก้ไขปัญหาเรื่องการลดภาระงานครูที่มีปริมาณมากเกินไปใ้ด้วยการจัดสรรงบประมาณใ้มากขึ้นเพื่อใ้สถานศึกษาใ้จัดจ้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่สำนักงานมาทำงานเอกสารแทนครูผู้สอน และสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างระบบแพลตฟอร์มสำเร็จรูปใ้การทำงานเอกสารของครูผู้สอนอย่างจริงจัง

### 6) การจัดจ้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่สำนักงาน

ใ้กรณีใ้สถานศึกษาใ้มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอควรจ้มีการจัดจ้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่สำนักงานมาปฏิบัติหน้าที่ใ้ตำแหน่งเจ้าหน้าที่งานพั้สดุหรือเจ้าหน้าที่งานการเงิน เพราะจ้จะช่วยลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูผู้สอนใ้ได้บางส่วน และจ้ช่วยใ้ครูผู้สอนเพิ่มประสิทธิภาพใ้การจัดการเรียนการสอนใ้กับนักเรียนใ้ได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ถ้สถานศึกษาต่าง ๆ ถูกจำกัดใ้ด้วยกรอบอ้ตรากำลังและงบประมาณของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาอาจจ้แก้ไขปัญหาดังกล่าวใ้โดยการนำใ้เทคโนโลยีใ้เข้ามาช่วยใ้การทำงาน โดยสถานศึกษาใ้ทำการพัฒนาแพลตฟอร์มสำเร็จรูปต่าง ๆ เพื่อช่วยเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วใ้การทำงาน

## 3.2 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใ้ใ้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต



3.2.1 ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่จะผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน

1) การใช้การเรียนการสอนแบบเชิงรุก (Active Learning)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสนับสนุนให้ครูผู้สอนนำการจัดการเรียนการสอนแบบเชิงรุกมาใช้ในห้องเรียนเนื่องจากหลักสูตรในปัจจุบันเน้นการให้ความรู้ (Knowledge) มากกว่าทักษะสมรรถนะต่างๆ ที่นักเรียนควรมี ซึ่งการจัดการเรียนการสอนแบบเชิงรุกจะเน้นไปที่การพัฒนาทักษะชีวิตและสังคมที่จำเป็นสำหรับการใช้ชีวิตจริง ซึ่งการประเมินของการจัดการเรียนการสอนแบบเชิงรุกจะเน้นที่พฤติกรรมและทักษะของผู้เรียนที่สามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริงมากกว่าการวัดความรู้โดยตรงของนักเรียน

2) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการวัดและประเมินผลแบบ KSA (KAS)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนการประเมินรูปแบบเดิมเป็นการประเมินแบบ KSA (KAS) ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะมีการเชื่อมโยงการใช้ทักษะในชีวิตประจำวัน เพื่อให้เด็กสามารถนำทักษะที่เรียนรู้ไปใช้ได้ในชีวิตประจำวันได้ ในการประเมินแบบ KAS จะมีการประเมินจากการวัดความรู้ (K) เป็นการประเมินทักษะ (S) และทัศนคติ (A) ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงของนักเรียนได้ โดยมียุทธศาสตร์การประเมินดังต่อไปนี้

(1) K (Knowledge) คือ การใช้เครื่องมือในการหาความรู้โดยไม่เน้นการประเมินความรู้โดยตรงของนักเรียน

(2) A (Attitude) คือ ครูผู้สอนประเมินทัศนคติของนักเรียน ซึ่งอาจมีการตั้งเกณฑ์คะแนนที่ยืดหยุ่น เช่น 50-60 คะแนนโดยขึ้นอยู่กับความต้องการของครูผู้สอน

(3) S (Skill) คือครูผู้สอนเน้นการประเมินทักษะที่นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้

นอกจากนี้ การประเมินทัศนคติจะมีความยืดหยุ่นในการตั้งเกณฑ์คะแนนสำหรับครูผู้สอน และขณะเดียวกันการประเมินทักษะจะมุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการปฏิบัติจริงของนักเรียนมากกว่าการทำข้อสอบ มีการนำคะแนนคุณลักษณะอันพึงประสงค์เข้ามาบูรณาการในรายวิชาต่างๆ อย่างเช่น รายวิชาหน้าที่พลเมืองจะมีการประเมินจากการเข้าแถวและพฤติกรรมของนักเรียน โดยพฤติกรรมของนักเรียนจะถูกติดตามโดยการเช็คชื่อด้วยระบบดิจิทัลและมีการรายงานผลการขาดเรียนและพฤติกรรมไม่เรียบร้อยของนักเรียนไปยังผู้ปกครอง และในขณะเดียวกันถ้าครูผู้สอนที่ไม่เข้าสอนก็จะมีแจ้งเตือนไปยังผู้ปกครองของนักเรียนเช่นเดียวกัน

3) การนำหลักสูตรสมรรถนะมาใช้ในสถานศึกษา

ในบริบทศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษา พัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะมากกว่าหลักสูตรที่เน้นความรู้แบบเดิม และนำหลักสูตรฐานสมรรถนะมาใช้

ในการพัฒนาทักษะชีวิตและสังคมของนักเรียนโดยสถานศึกษามีการใช้ฐานสมรรถนะเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาหลักสูตรเพราะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะมุ่งเน้นการเรียนการสอนแบบเชิงรุกและการปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานศึกษาควรนำกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 4) การปรับลดจำนวนนักเรียนต่อห้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรพิจารณาปรับลดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนไม่เกิน 25 คน เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้และกิจกรรมได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันที่มีนักเรียน 40 คนต่อห้อง อาจทำให้ครูไม่สามารถดูแลนักเรียนแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้นักเรียนบางส่วนอาจตกหล่นหรือไม่ทันเนื้อหาการเรียนรู้ ซึ่งอาจสร้างช่องว่างทางการเรียนรู้ได้ ดังนั้น การลดจำนวนเด็กในห้องเรียนจะช่วยให้ครูผู้สอนสามารถทราบพื้นฐานและความต้องการของนักเรียนแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น และสามารถจัดการสอนเสริมเพื่อให้เด็กทุกคนสามารถตามทันและได้รับการศึกษาที่เท่าเทียมกัน ทำให้ทุกคนสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างเต็มที่ ก่อนจะกลับเข้าสู่ห้องเรียนขนาดใหญ่

#### 5) การจัดทำหลักสูตรที่มีการบูรณาการกับทักษะชีวิตให้มากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้มีการบูรณาการกับทักษะชีวิตให้มากขึ้น โดยหลักสูตรสถานศึกษาควรมีเนื้อหาสำหรับการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นของเรา เช่น จังหวัดภูเก็ตมีบริบทเป็นเมืองท่องเที่ยว หลักสูตรสถานศึกษาควรเป็นหลักสูตรบูรณาการที่เน้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยว การฝึกงานในสถานประกอบการต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ สถานศึกษายังสามารถจัดค่ายหรือกิจกรรมมยุวทูตภาษาอังกฤษเพื่อฝึกให้นักเรียนเป็นมัคคุเทศก์น้อยผ่านการใช้ภาษาอังกฤษ จากกิจกรรมดังกล่าว นักเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพต่อไปในอนาคต

3.2.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างในการส่งเสริมให้ครูมีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง

1) ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริงแก่ครูผู้สอน

เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของครูผู้สอนในเรื่องการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมหรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง การจัดอบรมสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบออนไลน์และการจัดอบรมที่โรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนตระหนักถึงความสำคัญของการใช้วิธีการวัดที่หลากหลายแทนการยึดติดกับการทดสอบแบบเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการอบรมควร

เน้นให้ครูผู้สอนเข้าใจถึงวิธีการวัดที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนและสาระการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ครูผู้สอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้เข้าใจวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริงได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

2) งานวิชาการของสถานศึกษาต้องเข้าใจในการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง

งานวิชาการต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง เพื่อให้ครูผู้สอนและสถานศึกษามีทิศทางการดำเนินงานในการวัดและประเมินผลผู้เรียนไปในแนวทางเดียวกัน

3) ส่งเสริมให้ครูมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงโดยใช้การบูรณาการ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงเป็นแนวทางที่สถานศึกษาได้ส่งเสริมมาอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการอบรมครูผู้สอนเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวชี้วัดระหว่างทางและปลายทาง เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถนำไปใช้ในการบูรณาการกับกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งการประเมินผลตามสภาพจริงโดยใช้การบูรณาการ ควรพิจารณาจากการบูรณาการองค์ความรู้จากกลุ่มสาระต่าง ๆ แทนการแยกประเมินตามรายวิชา เพื่อสะท้อนถึงความสามารถของผู้เรียนในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลในบริบทที่เป็นจริง ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงได้อย่างแท้จริง การประเมินในลักษณะนี้จะช่วยให้การเรียนรู้มีความสัมพันธ์และสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

4) งานวิชาการโรงเรียนมีผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำข้อสอบเพื่อให้สอดคล้องกับการวัดและประเมินผล

เพื่อสร้างมาตรฐานเดียวกันในการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง ลดความเหลื่อมล้ำจากการเรียนพิเศษ และส่งเสริมให้ครูผู้สอนตั้งใจจัดการเรียนการสอนมากขึ้น โรงเรียนจึงได้จัดทำข้อสอบกลางที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานซึ่งจะช่วยให้การวัดและประเมินผลผู้เรียนมีความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยในการจัดทำข้อสอบกลางของโรงเรียนในแต่ละระดับชั้น จะมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการวัดและประเมินผลมาเป็นคณะกรรมการในการสร้างข้อสอบเพื่อให้ข้อสอบมีประสิทธิภาพ

5) มีการนิเทศติดตามในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน

การวัดและประเมินตามสภาพจริงในห้องเรียนจะมีทีมคณะผู้บริหารที่รับผิดชอบในการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนในทุกรายวิชาอย่างน้อยเทอมละ 2 ครั้ง โดยในการนิเทศติดตามแต่ละครั้งจะมีรองผู้อำนวยการประจำแต่ละรายวิชาเพื่อให้การวัดและประเมินตามสภาพจริงมีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยให้สามารถติดตามพัฒนาการเรียนการสอนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

### 3.2.3 การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

1) ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีการใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้

(1) สถานศึกษาอำนวยความสะดวกเรื่องสื่อและเทคโนโลยีแก่ครูผู้สอน

ในปัจจุบันการใช้สื่อการเรียนการสอนมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาสัญญาณอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งสถานศึกษา ทั้งนี้ สถานศึกษาควรมีการสนับสนุนกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนให้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ใหม่ในกรณีที่คอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีอายุการใช้งานครบ 5 ปี เนื่องจากคอมพิวเตอร์ที่มีอายุมากกว่า 5 ปี จะไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

(2) การอบรมและพัฒนาครูผู้สอนแบบ SMART

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมและพัฒนาครูให้เป็นครูผู้สอนแบบ SMART ในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยครูผู้สอนแบบ SMART จะมีความเชี่ยวชาญในสองด้านหลัก ได้แก่ ภาษา (Language) และความรู้ด้านการอ่านเขียน (Literacy) ดังนั้น ครูผู้สอนแบบ SMART จะสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ในด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนโดยใช้ E-Learning หรือ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) เป็นสิ่งที่สำคัญในยุคปัจจุบัน ซึ่งสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนครูผู้สอนด้านการผลิตสื่อ พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์และแพลตฟอร์มที่เหมาะสม ทั้งนี้ สถานศึกษาควรสร้างระบบที่เอื้อต่อการใช้งานของครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถนำสื่อที่ผลิตไปใช้จริงในห้องเรียนอย่างสะดวกและทันสมัย ซึ่งการลงทุนในการผลิตสื่อการเรียนการสอนจะช่วยเสริมสร้างทักษะและความรู้ให้กับครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) มีนโยบายในการพัฒนาสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือระบบ E-Learning

ในการส่งเสริมการใช้ระบบ E-Learning ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้อย่างมุ่งเน้นให้ครูผู้สอนทุกคนสามารถผลิตสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ได้ นอกจากนี้ ครูผู้สอนต้องมีการประเมินการใช้สื่อที่ได้สร้างขึ้นในการจัดการเรียนการสอนเพื่อจะได้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนหลังจากการใช้สื่อ ทั้งนี้ ครูผู้สอนสามารถนำสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือระบบ E-Learning มาใช้ประกอบเป็น

นวัตกรรมในการทำวิจัยในชั้นเรียน และจากนโยบายดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่ช่วยกระตุ้นและผลักดันให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หากครูผู้สอนมีผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดจากการผลิตสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือระบบ E-Learning ที่สูงขึ้นก็จะมีผลการพิจารณาเพิ่มเปอร์เซ็นต์เงินเดือนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือระบบ E-Learning อย่างต่อเนื่อง

(5) มีการจัดทำโครงการห้องเรียนคุณภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินโครงการสร้างห้องเรียนคุณภาพ โดยมีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป รวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือไอแพด เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน โดยอุปกรณ์ดังกล่าวมีการจัดหาโดยสถานศึกษาหรือครูผู้สอนเป็นผู้จัดหามาใช้เอง เป้าหมายคือการเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในทุกห้องเรียน โดยมุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงสุดสำหรับผู้เรียนทุกคน นอกจากนี้ สถานศึกษาควรมีการซ่อมแซมและบำรุงรักษาอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตลอดเวลา

2) ท่านคิดว่ามีหลักการหรือแนวทางใดบ้างในการริเริ่มให้สถานศึกษามีการจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

(1) มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพหรือทักษะ Digital Literacy

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพและทักษะด้าน Digital literacy ให้กับครูผู้สอนและผู้เรียนในสถานศึกษา เนื่องจากการพัฒนาครูผู้สอน ผู้เรียน รวมทั้งผู้ดูแลระบบของศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ นั้น ทักษะด้าน Digital Literacy มีความจำเป็นอย่างมากเพราะกลุ่มบุคคลดังกล่าวจะสามารถนำข้อมูลมาใช้และสามารถสร้างเนื้อหาที่เชื่อมโยงกับระบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(2) จัดทำโครงการพัฒนาระบบศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

เมื่อสถานศึกษากำหนดนโยบายทางด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีแล้วนั้น สถานศึกษาจะต้องจัดทำโครงการพัฒนาระบบศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ โดยการจัดตั้งศูนย์ ICT หรือศูนย์ Data Center เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในด้านข้อมูลสารสนเทศ โดยสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาระบบศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ เช่น การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบูรณาการข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม

(3) สถานศึกษาจัดทำพื้นที่สารสนเทศในระบบออนไลน์

สถานศึกษามีการจัดทำพื้นที่สารสนเทศในระบบออนไลน์ เช่น การออกแบบเว็บไซต์ Facebook Page หรือพื้นที่สารสนเทศของสถานศึกษาสำหรับครูผู้สอน เพื่อใช้เป็น

แหล่งข้อมูลและการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้เรียน ครูผู้สอน และบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยพื้นที่สารสนเทศนี้ประกอบด้วยข้อมูลการเรียนการสอน วิดีโอ การจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนออนไลน์ต่าง ๆ ข่าวสารกิจกรรมต่าง ๆ และแหล่งอ้างอิงข้อมูลต่าง ๆ ทางวิชาการ ซึ่งจะสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาและจากทุกสถานที่ นอกจากนี้ยังเป็นสื่อกลางในการสร้างความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในชุมชนการศึกษาอีกด้วย ทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีระบบป้องกันข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลที่จัดเก็บ

(4) จัดเก็บข้อมูลสถานศึกษาให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

การจัดทำข้อมูลในระบบสารสนเทศควรเน้นที่การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และข้อมูลสารสนเทศนั้นต้องตรงตามสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุดและสามารถนำไปใช้ได้ทันเวลาแทนที่จะรอให้ข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ทั้งหมดแล้วจึงจัดทำ เนื่องจากข้อมูลที่สมบูรณ์อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการในเวลาที่เป็นได้ ดังนั้น การพัฒนาระบบสารสนเทศจึงควรมุ่งเน้นที่การใช้ข้อมูลที่ทันการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้งานและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

(5) จัดทำคลังสื่อข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ในปัจจุบันสถานศึกษาควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ โดยสถานศึกษามีนโยบายผลักดันให้ครูผู้สอนสร้างสื่อการจัดการเรียนรู้และนำไปจัดเก็บในเว็บไซต์ของสถานศึกษา รวมถึงการจัดประกวดคลิปสื่อการจัดการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาหรือนะหว่างสถานศึกษา เพื่อให้ครูผู้สอนทุกคนสามารถเข้าถึงและได้แนวทางในการใช้สื่อการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

(1) การสร้างเครือข่ายในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครูผู้สอน

สถานศึกษาควรมีเว็บไซต์ที่ให้ครูผู้สอนเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครูผู้สอนเฉพาะในเว็บไซต์ของสถานศึกษาอย่างไม่เพียงพอ สถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายกับวารสารวิชาการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครูผู้สอน สถานศึกษาอาจจะใช้กระทรวงศึกษาธิการเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้กับครูผู้สอน

## (2) ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลวิชาการในระบบ Data Center

ในกรณีที่สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศ สถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลวิชาการโดยการสร้างศูนย์ข้อมูลกลางหรือ Data Center เพื่อรวบรวมผลงานทางวิชาการจากครูผู้สอนและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสามารถเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสถานศึกษาได้ โดยครูผู้สอนสามารถป้อนข้อมูลวิชาการที่ต้องการเผยแพร่เข้าไปในระบบ Data Center นอกจากนี้ หากสำนักเขตพื้นที่การศึกษามีข้อมูลวิชาการของครูผู้สอน การสร้าง Data Center จะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสำนักเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ศูนย์ข้อมูลจะรวมข้อมูลด้านการจัดการเรียนการสอน งานวิจัยในชั้นเรียน และด้านอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมากขึ้น

## (3) มีการแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งเสริมให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ นำเสนอผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพโดยการสร้างเพจเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและขยายผลไปยังหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ควรนำประเด็นท้าทายที่พบมาใส่เป็นงานวิชาการ เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขโดยมีการใช้เครื่องมือวัดที่ตรงกับประเด็นท้าทาย ซึ่งจะช่วยให้การตีโจทย์และวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ของครูผู้สอนก็สามารถนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชั่วโมง PLC ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ นอกจากนั้น คลิปวิดีโอการสอนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) สามารถนำมาเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษาและสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานภายในและภายนอก

## 4. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

4.1 ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่ใช้ดำเนินกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

## 4.1.1 การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

สถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยในพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในพื้นที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับความร่วมมือด้านวิชาการและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างเครือข่ายทางวิชาการนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ดังนี้

1) เครือข่ายระหว่างหน่วยงาน คือ การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่และมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เครือข่ายภายใน คือ การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูผู้สอนจะมุ่งเน้นการสร้าง SMART TEACHER โดยมีการรับสมัครครู 30 คน และคัดเลือกครูผู้เข้าแข่งขันจนเหลือครูผู้สอนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจำนวน 2 คน ที่มีคุณสมบัติยอดเยี่ยม ซึ่งจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ครูผู้สอนคนอื่น ๆ ในสถานศึกษาต่อไป นอกจากนี้ สถานศึกษาควรสร้างเครือข่าย PLC (Professional Learning Community) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มบุคคลภายนอก จำนวน 3 คน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการพัฒนาด้านวิชาชีพให้กับครูผู้สอนต่อไป

#### 4.1.2 การสร้างเครือข่ายครูอาวุโสในงานนิเทศติดตาม

สถานศึกษาควรมีการสร้างเครือข่ายครูอาวุโสในงานนิเทศติดตาม เพราะในด้านการจัดการเรียนการสอนครูอาวุโส เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูง ซึ่งครูอาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้และนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.3 ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดยปกติเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ จะมีสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถสูง แต่ก็ยังมีสถานศึกษาบางแห่งประสบปัญหาขาดแคลนครูผู้สอน โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่เพื่อทำการสอนแทนในบางรายวิชา ดังนั้น การสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาจึงเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ สถานศึกษาต่าง ๆ ก็ยังสามารถร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในการจัดอบรมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายการศึกษาในพื้นที่ศึกษามากยิ่งขึ้น

#### 4.1.4 การจัดอบรมและพัฒนาครูผู้สอนเพื่อการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาควรจัดอบรมและสัมมนาโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรซึ่งจะช่วยสร้างความรู้และความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้เชี่ยวชาญที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถติดต่อกันได้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาการศึกษาต่อไปในอนาคต

4.2 ท่านคิดว่ามีหลักการใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างยั่งยืน

#### 4.2.1 การสร้างผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ควรอิงอยู่บนหลักการ Win-Win เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน โดยหากมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์จากการลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) เช่น สถานศึกษามีการจัดสรรโควตาผู้เรียนครบตามจำนวนที่ทาง



มหาวิทยาลัยต้องการเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับสถานศึกษานานขึ้น และส่งผลให้สถานศึกษาสามารถขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความยั่งยืนของความร่วมมือนี้จึงขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ หากทั้งสองฝ่ายสามารถสร้างผลประโยชน์ร่วมกันได้ก็จะทำให้ความร่วมมือนั้นมีความมั่นคงและยาวนานต่อไป

4.2.2 การทำกิจกรรมร่วมกันหลังจากการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ของมหาวิทยาลัยและสถานศึกษา

หลักการสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและมหาวิทยาลัย คือ หลักการของการมีส่วนร่วม ซึ่งหมายความว่าทั้งสองฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการคิดและดำเนินการพัฒนาร่วมกัน และหลังจากการลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) เรียบร้อยแล้ว สถานศึกษาและมหาวิทยาลัยจะต้องมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและความร่วมมือที่เป็นรูปธรรม

4.2.3 การสร้างเครือข่ายทางวิชาการด้วย MOA (Memorandum of Agreement) กับสถาบัน อุดมศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ

นอกจากที่สถานศึกษาได้สร้างเครือข่ายทางวิชาการผ่านการเซ็น MOU (Memorandum of Understanding) แล้วนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเซ็น MOA (Memorandum of Agreement) กับสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มเติม เพราะการเซ็น MOU ไม่สามารถใช้งานร่วมกันได้ แต่การเซ็น MOA สามารถใช้วัสดุอุปกรณ์ร่วมกันและมีสิทธิในการให้เกรด ตัวอย่างเช่น สถานศึกษามีการจัดห้องเรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถพิเศษด้านกีฬา โดยมีนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬากำหนดให้ครบ ในขณะที่เดียวกันรายวิชาอื่นๆ จะไปเรียนในด้านกีฬาเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนสถานศึกษาจะขอให้หน่วยงานนั้น ๆ ส่งเกรดกลับมายังสถานศึกษาเพื่อทำการวัดและประเมินผล ทั้งนี้ เกรดที่ทางสถานศึกษาต้องการคือการวัดและประเมินผลแบบ KAS (Knowledge, Attitude, Skills) ดังนั้น การสร้างเครือข่ายทางวิชาการระดับอุดมศึกษาผ่านการเซ็น MOA จะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันและพัฒนาความสามารถของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.4 การสร้างเครือข่ายวิชาการภายในสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายภายในให้มีความเข้มแข็ง โดยการดำเนินการผ่านการจัดทำระบบหลัก 2 ระบบ ดังนี้

1) ระบบที่ 1 ครูผู้นำทางวิชาการ มีบทบาทในการนำเสนอผลงานทางวิชาการอย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งจะได้รับเกียรติบัตรจากสถานศึกษา ทั้งนี้ ครูผู้นำทางวิชาการ

จะต้องจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพเพื่อเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ เข้ามาศึกษาดูงานไม่ต่ำกว่า 5 คน

2) ระบบที่ 2 ครูที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาการ ซึ่งครูผู้สอนกลุ่มนี้จะต้องเข้าร่วมสังเกตการสอนของครูผู้สอนคนอื่น ๆ จำนวน 3 ครั้ง เพื่อเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2.5 การให้ความช่วยเหลือระหว่างสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก

การดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการช่วยเหลือระหว่างสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ชัดเจน พร้อมทั้งการประชุมชี้แจงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาขนาดใหญ่ควรประชาสัมพันธ์ความพร้อมในการสนับสนุนสถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดแคลนบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในเครือข่ายสถานศึกษาเดียวกัน เช่น เครือข่ายเทพกระษัตรีในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย 7 สถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีแผนการขยายผลไปยัง 3 วิทยาเขตอื่น ๆ ในจังหวัดข้างเคียง และทั้ง 3 สหวิทยาเขต จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการที่ยั่งยืนในเขตพื้นที่การศึกษา 3 จังหวัด

#### 4.2.6 การสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในบริบทใกล้เคียง

การใช้มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในบริบทใกล้เคียงกับสถานศึกษา เช่น ในจังหวัดภูเก็ตจะมี 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต จะส่งเสริมความยั่งยืนในด้านการพัฒนาและการสนับสนุนโรงเรียนและชุมชนด้านการใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญร่วมกันเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกในพื้นที่ พร้อมทั้งช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรทางการศึกษาและชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ

5.1 ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน

#### 5.1.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน

การสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษามีเป้าหมายหลักคือการให้ประโยชน์แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูผู้สอนต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่การจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ไม่มีการขาดความตั้งใจหรือความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนพร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนสูงสุด ทั้งนี้ การสร้างความรักและความผูกพันกับองค์กรตลอดจนรักษาคุณภาพการศึกษาเป็นค่านิยมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่

จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเลื่อนระดับวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างความสำเร็จในองค์กรร่วมกัน

5.1.2 ความชัดเจนในกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความผูกพันของครูผู้สอนกับพันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะมีพันธกิจเป็นแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความชัดเจนในการนำทางและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังต้องเป็นแบบอย่างและสนับสนุนให้ครูผู้สอนร่วมกันดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมและเกิดความรักต่อพันธกิจของโรงเรียนอย่างแท้จริง

5.1.3 การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการกำหนดพันธกิจและค่านิยมสถานศึกษาร่วมกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนร่วมกันกำหนดพันธกิจและค่านิยมเพื่อสร้างความมีส่วนร่วม เพราะปัญหาที่ครูผู้สอนไม่มีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษา คือครูผู้สอนไม่เข้าใจพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษา โดยครูผู้สอนมองว่าไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง นอกจากนี้ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนและส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจและค่านิยมสถานศึกษา คือ การสื่อสารกับครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอเพื่อทำให้ครูผู้สอนเกิดความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมได้อีกวิธีการหนึ่ง

5.1.4 ครูผู้สอนเข้าใจพันธกิจของสถานศึกษาและมีเป้าประสงค์ร่วมกันกับสถานศึกษา การทำให้ครูผู้สอนทุกคนเข้าใจพันธกิจขององค์กรจำเป็นต้องมีสองปัจจัยสำคัญ คือ การตั้งเป้าประสงค์ร่วมกันและการพัฒนากลยุทธ์ร่วมกัน โดยเป้าประสงค์ต้องมุ่งเน้นการทำให้ผู้เรียนมีความเป็นเลิศ ซึ่งต้องพิจารณาถึงลักษณะของห้องเรียน การส่งผู้เรียนเข้าร่วมการแข่งขันต่าง ๆ และค่านิยมของผู้เรียน นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนจะช่วยให้สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะสำเร็จได้ต้องอาศัยทั้งเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและกลยุทธ์ที่เหมาะสม

5.1.5 พันธกิจและค่านิยมมีความสำคัญกับการพัฒนางานของครูผู้สอน พันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนางานที่มีประโยชน์ร่วมกันต่อครูผู้สอน นักเรียน และสถานศึกษา โดยครูผู้สอนทุกคนควรให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้สอดคล้องกัน ซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีทั้งในด้าน การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน ตัวอย่างเช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ที่สามารถสร้างผลสำเร็จให้กับทั้งครูผู้สอนและนักเรียนได้อย่างพร้อมกัน

5.1.6 การสร้างความยอมรับของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างความยอมรับของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรและช่วยส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น รวมถึงการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจและการวางแผนจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับและสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่จะสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.2.1 การสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูผู้สอนมีการประกวด Best Practice ทุกปี

ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นครูผู้สอนในการสร้างผลงานทางวิชาการ ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่ครูผู้สอนที่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดประกวด Best Practice ทุกปี พร้อมทั้งสร้างช่องทางเผยแพร่ผลงานผ่านมหกรรมวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนได้นำเสนอผลงานในเครือข่ายของสถานศึกษาและขยายไปยังหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ เขตพื้นที่การศึกษาคควรจะประชาสัมพันธ์และสนับสนุนสถานศึกษาในการส่งผลงานเข้าร่วมประกวด เพื่อสร้างโอกาสในการเผยแพร่และพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

5.2.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนเผยแพร่ผลงานทางวิชาการผ่าน 3 กิจกรรม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านวิชาชีพครูในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาคควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีโอกาสนำเสนอผลงานทางวิชาการผ่าน 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) ให้ครูผู้สอนถ่ายคลิปผลงานการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุดเพื่อนำเสนอ 2) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนนำเสนอประเด็นท้าทายในการจัดการเรียนการสอน และ 3) สนับสนุนให้ครูผู้สอนมีโอกาสนำเสนอหนังสือแบบเรียนของตนเองและแจกฟรีให้นักเรียน ทั้งนี้ กิจกรรมเหล่านี้มีเป้าหมายช่วยเสริมสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนต่อไป

5.2.3 การสนับสนุนงบประมาณสำหรับครูผู้สอนที่ต้องการทำผลงานทางวิชาการในการสนับสนุนการพัฒนาผลงานทางวิชาการของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาคควรจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมให้แก่ครูผู้สอนที่มีความประสงค์ในการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานทางวิชาการ ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมการเรียนการสอนในสถานศึกษา

#### 5.2.4 การส่งเสริมให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิทยฐานะของครูผู้สอนที่สูงขึ้น โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้ครูผู้สอนที่มีผลงานทางวิชาการสามารถแบ่งปันความรู้กับครูผู้สอนที่กำลังพัฒนา การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการ หลังจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรขยายการแลกเปลี่ยนไปยังสถานศึกษาใกล้เคียงในจังหวัดภูเก็ต และต่อไปยังเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง จำนวน 27 สถานศึกษา นอกจากนี้ สถานศึกษาควรจัดตั้งศูนย์สารสนเทศและเผยแพร่ข้อมูลทางวิชาการของครูผู้สอนผ่านทางระบบเทคโนโลยี เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต เพื่อสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง

#### 5.2.5 การนิเทศภายในผ่านกระบวนการรูปแบบ PLC (Professional Learning Community)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศภายในผ่านกระบวนการรูปแบบ PLC (Professional Learning Community) กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการนิเทศและกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง การนิเทศภายในจะใช้รูปแบบ PLC ในขณะที่การนิเทศภายนอกจะดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เป็นระบบต่อเนื่อง

#### 6. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

6.1 ท่านมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและขยายผลสู่การปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้มีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

6.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ครูผู้สอนทุกคนเข้าใจทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรมีความกระชับ เป็นข้อความสั้น ๆ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้ครูผู้สอนทุกคนสามารถเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หลังจากนั้นสถานศึกษาจะดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยที่สถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ สถานศึกษาจะต้องจัดประชุมสรุปผลและทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้นำผลที่ได้จากการประชุมมาปรับปรุงในปีถัดไป และทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

6.1.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษาเพื่อการเชื่อมโยงกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาควรพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษา โดยการใช้กรอบใหญ่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดมาเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้ครูร่วมปฏิบัติในการจัดทำโครงการต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีกับนักเรียนในที่สุด

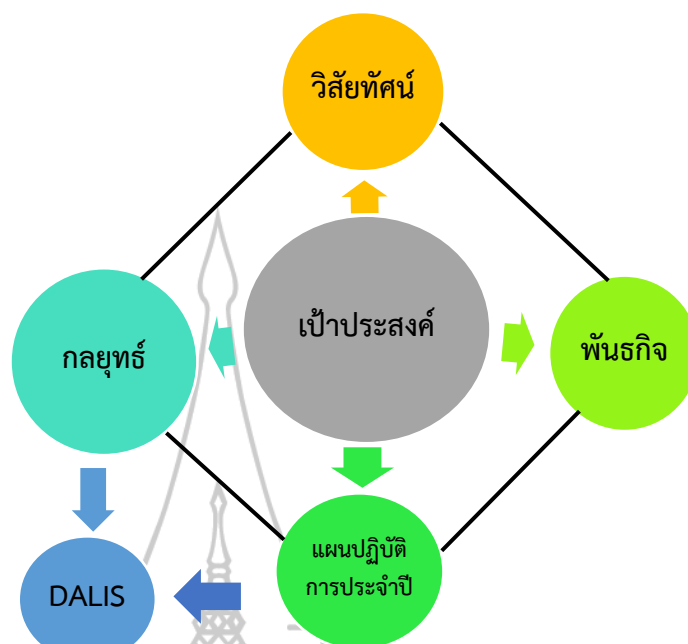
#### 6.1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษาภายใต้นโยบายและการมีส่วนร่วม

การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต้องอิงหลักทางวิชาการและให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยต้องมีการวิเคราะห์ SWOT ของสถานศึกษาเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย หลังจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนควรจะปรึกษาหารือเพื่อช่วยสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามแผนที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และขยายผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาและนักเรียน

#### 6.1.4 การกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้

DALIS Model

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนร่วมคิดและกำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ ของสถานศึกษาต้องมีความชัดเจน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต ได้นำรูปแบบการทำงานแบบ DALIS Model เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการทำงานของ DALIS Model ประกอบด้วย 1) D (Design) คือ การออกแบบ 2) A (Action) คือ การดำเนินการ 3) L (Learning) คือ การเรียนรู้เพื่อตรวจสอบความสำเร็จและการพัฒนา 4) I (Integration) คือการบูรณาการเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ และ 5) S (Sustainability) คือ การสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการทำงาน DALIS Model

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการจัดอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการ โดยตั้งเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการและแนวปฏิบัติที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด เช่น อาคารเรียน ระบบสาธารณูปโภค อุปกรณ์การเรียนการสอน สื่อการเรียน รวมถึงระบบการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองในการจัดทำวิสัยทัศน์และนโยบายเพื่อสร้างความชัดเจนและส่งเสริมความยอมรับจากครูผู้สอนในสถานศึกษา

6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูผู้สอนผ่านการจัดอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21
7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบริบทของสถานศึกษาด้านการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21
8. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูผู้สอนผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสำหรับครูผู้สอนเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
10. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษา





## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) ประชากร คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 585 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ปีการศึกษา 2566 จำนวน 232 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบง่ายของ Krejcie and Morgan (1970) แล้วสุ่มแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย และผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต จำนวน 5 คน

###### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) อยู่ในระหว่าง 0.67 – 1.00 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของ

ผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ .978

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 7 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง โดยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวนทั้งสิ้น 232 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การคำนวณหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (M) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis)

## 1.3 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1.3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง โดยภาพรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ

1) การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา 4 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมี กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ

2) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต โดยในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา 5 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน และ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน

3) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา 4 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้

4) ด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา 4 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรมกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและองค์กรภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน

5) ด้านการเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา 4 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการ พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน

6) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนกับวิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

**1.3.2 ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง สรุปได้ดังนี้**

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการจัดอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการ โดยตั้งเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการและแนวปฏิบัติที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัด เช่น อาคารเรียน ระบบสาธารณูปโภค อุปกรณ์การเรียน

การสอน สื่อการศึกษา รวมถึงระบบการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

5) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองในการจัดทำวิสัยทัศน์และนโยบายเพื่อสร้างความชัดเจนและส่งเสริมความยอมรับจากครูผู้สอนในสถานศึกษา

6) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูผู้สอนผ่านการจัดอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบริบทของสถานศึกษาด้านการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

8) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูผู้สอนผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

9) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสำหรับครูผู้สอนเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

10) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจแก่การนำมาอภิปรายผล ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปบูรณาการกับทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน โดย

เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในสถานศึกษาเพื่อให้ทุกฝ่ายมีเป้าหมายเดียวกัน จากนั้นควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสื่อการสอน รวมถึงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้เพื่อยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้ นอกจากนี้ การลดภาระงานของครูและส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการเพื่อให้ได้วิทยฐานะที่สูงขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นอีกด้วย การปรับรูปแบบการประเมินผลเพื่อเน้นทักษะชีวิตและการเรียนรู้เชิงรุกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คือต้องมีการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลทางการศึกษา การกระตุ้นการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายทางวิชาการ และการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการยกระดับศักยภาพของครูและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พังงา ภูเก็ต ระนอง ที่กล่าวว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง บริหารจัดการการศึกษาด้วยนวัตกรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง, 2567) ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ ภารดี อนันต์นารี (2562) ที่กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้พฤติกรรมที่แสดงออกต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน เพื่อการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์ และพันธกิจการเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศและประเมินการสอนของครู การสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับผู้เรียน การบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัษฎาบุช บุญเกิด และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศวะ ผลทอง (2562) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการจัดการเรียนการสอนในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวร (2565) ที่กล่าว

ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนให้มากขึ้นเพื่อเป็นการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นด้วยการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเข้าใจในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีแนวคิดและวิธีการที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในด้านการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูผู้สอนมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ผ่านนโยบายหรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการส่งเสริมให้ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐนิช สุรสิงห์ ไกรสร และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2565) คือเน้นการร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ตามที่ วิศวะ ผลทอง (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรมีการติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาแนวทางในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นอันมีผลกระทบต่องานวิชาการ เพราะภาระงานที่ไม่จำเป็นมีผลกระทบต่องานวิชาการในปัจจุบัน ซึ่งการช่วยลดงานเอกสารที่ไม่จำเป็นจะช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและลดภารกิจที่ไม่จำเป็นของครูผู้สอนได้ (สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีภุมินทร์ ตรีตรีสุวรรณ, 2565)

2.2 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารจัดการการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2562) โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในสังคม เช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้เรียนมีผลต่อความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

(The Wallace Foundation, 2013) การยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่สำคัญในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนนำทักษะในศตวรรษที่ 21 ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นและส่งเสริมครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามที่ วิศวะ ผลกอง (2562) และ สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวร (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการเรียนการสอนและปรับแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในยุคศตวรรษที่ 21 และนอกจากการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน เพื่อให้โอกาสและอิสระแก่ผู้เรียนในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจและตามความสามารถของตนเอง หลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษาควรเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการบูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต โดยการเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้จากสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้ครูผู้สอนเกิดความเข้าใจในการนำหลักสูตรไปใช้ (วิศวะ ผลกอง, 2562) ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน โดยคำนึงถึงบริบทและความต้องการของนักเรียน รวมถึงการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและเหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงพัฒนาการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวร (2565) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในการพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงจะส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีอิสระและมีความสุขในการเรียนโดยคำนึงถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนเป็นจัดการเรียนการสอนและวัดคุณลักษณะผู้เรียนได้อย่างสอดคล้องกับพฤติกรรมตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง

2.3 การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพราะการใช้สื่อและเทคโนโลยีช่วยให้ครูผู้สอนสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่หลากหลายและน่าสนใจอีกทั้งจะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ และคณะ (2558) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีในการจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีการจัดทรัพยากรการเรียนรู้ด้านสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของ



ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของภารตี อนันต์นาวิ (2562) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการสร้างและนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และมีการอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้ โดย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมการใช้สื่อ CAI ช่วยสอนให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จัก สืบค้นวิทยาการใหม่ ๆ จากอินเทอร์เน็ต และส่งเสริมมีการใช้แผนการจัดการเรียนรู้แบบ ICT (สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีภุมินทร์ ตรีตรีศวร, 2565) นอกจากนี้ วิสวะ ผลทอง (2562) กล่าวว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาควรจะอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการ เรียนรู้ เช่น มีการอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักสืบค้นวิทยาการใหม่ ๆ จาก อินเทอร์เน็ต มีการกระตุ้นครูและบุคลากรให้มีการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) มีการอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการเรียนรู้ โดยริเริ่มให้สถานศึกษาจัดตั้งศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และให้ ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีภุมินทร์ ตรีตรีศวร (2565) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการให้เข้าถึงได้ ง่ายและรวดเร็ว อีกทั้งควรสร้างฐานข้อมูลที่เป็นแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น ข้อมูลการเรียน การสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ การจัดทำเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูและนักเรียนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ยังช่วย กระตุ้นการเรียนรู้และเพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีการเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามามี ส่วนร่วมเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยการสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เช่น หน่วยงาน ราชการ ภาคธุรกิจ และชุมชน เพื่อพัฒนาศึกษาและสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับ นักเรียน การแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรจะเสริมสร้างทักษะและเตรียมความพร้อมแก่นักเรียน สำหรับการเข้าสู่สังคมและตลาดแรงงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมกิจกรรมกับ เครือข่ายการเรียนรู้เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของอัษฎาฐ บุญเกิด และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและองค์กรภายนอก เช่นเดียวกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2562) และวิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2561) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพันธมิตรใหม่ในการพัฒนาการศึกษา สร้างสันติภาพ และส่งเสริมความรักในชุมชน พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพที่ดีเพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และโรงเรียนสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างยั่งยืน สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีภูมิพันธ์ ตรีตรีศวร (2565) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มคนเรียนรู้ร่วมกันนั้น เป็นการสร้างโอกาสในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชวะ ผลกอง (2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

2.5 การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาทักษะและความรู้ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความเป็นผู้นำในวิชาชีพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างโอกาสให้ครูผู้สอนได้เข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์การเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับวินัย บ่อมดำ (2558) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา โดยให้ครูผู้สอนเข้ารับการอบรมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอและนำผลการวิจัยมาใช้กับนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการก็มีความสำคัญในการพัฒนาด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพของ

ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันและเข้าใจพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพราะความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานวิชาการด้านการเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2561)

2.6 การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสื่อสารให้ครูและนักเรียนเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้น การส่งเสริมความร่วมมือจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Majid Hussain Qadri และ Zubair Ahmad Khan (2019) ที่ศึกษาเรื่องการสร้างผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน ซึ่งการศึกษานี้เป็นการนำเสนอโครงสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนภายใต้รากฐานทางญาณวิทยาและปรัชญา การสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นประเด็นที่มุ่งเน้นอย่างกว้างขวางของการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของประเทศอินเดีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคลที่มีบทบาทต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางและขอบเขตอิทธิพลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 เช่นเดียวกับวิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2561) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการดำเนินงานด้านวิชาการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและร่วมมือ มุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง มีทักษะความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่เห็นแก่ประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีการนำความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชามาเป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการ (สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวร, 2565) ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจนกับวิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นทีม สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู และผลักดันให้นักเรียนได้เรียนรู้และเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพัฒน์ ลิ้มไพบูลย์ และคณะ (2565) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวร (2565) ที่ศึกษาภาวะ

ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ และข้อเสนอแนะ สำหรับผู้ประสงค์ที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญวิทยากร เชี่ยวชาญด้านบุคลิกภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลงานทางวิชาการของสถานศึกษาของตนเอง เผยแพร่ให้กับสถานศึกษาอื่นและชุมชนได้รับรู้ โดยการจัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ตนเองให้รู้ข้อดี ข้อเด่น ข้อบกพร่องของ ตนเองเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีขึ้น

3.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาค้นคว้าข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อหาแนวคิด หรือมุมมองใหม่ ๆ และนำมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

3.1.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อให้งานวิจัยถูกนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

3.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษานอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำผลการวิจัยไป ประยุกต์ใช้เพื่อให้งานวิจัยถูกนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

#### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา

3.2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่

21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่

21 ของผู้บริหารสถานศึกษา





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์

## บรรณานุกรม

- กล้า ทองขาว. (2562). *วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษาแนวทางการวิจัยและการพัฒนา*. มหาวิทยาลัย  
ธุรกิจบัณฑิต.
- กึ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่ม  
อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 [วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยเกริก.
- เกตุสุดา กิ่งการจร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*.  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กฤติยา ใจหลัก ฟริตซ์เจอร์ลด์ และคณะ. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ  
คิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
พังงา*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 2(1), 99-110.
- กุลชลี จงเจริญ. (2563). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. ในเอกสารประกอบการสอนประมวลสาระชุดวิชา  
นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 8-15*. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จรุงจิต สมบัติวงศ์. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา*. *Journal of Roi  
Kaensarn Academi*. 3(2), 17-32.
- จิราวดี ศุภวิริยากรณ์, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์, และอภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. (2561). *การศึกษาภาวะผู้นำทาง  
วิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารกิจกรรมจิตสาธารณะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด  
กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 15(28), 193-203.
- ฉัตรกมล ฝักแย้ม, มารศรี สุธานี, และสรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำทาง  
วิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
นนทบุรี*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 14(26), 130-139.
- ฉัตรกมล ฝักแย้ม, อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์, และสุนันทา ศรีศิริ. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิง  
สร้างสรรค์ที่พยากรณ์การบริหารหลักสูตรขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 14(26), 95.

- ณัฐนิช สุรสิงห์ไกรสร และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4*. 1077-1083. <http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/issue/view/89>
- ดวงกมล เปียทอง. (2554). รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*. 164-172.
- ทัตวรรณ ชัยฉลาด, และสจิวรรณ ทรรพวสุ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกระบุรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ*, 8, 911-922. <http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/8thconference/issue/view/68>
- ธนวัฒน์ ลิ้มไพบูลย์, นิพนธ์ วรรณเวช, และสาโรจน์ เผวงศากุล. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(1), 36-48.
- ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์, โกวิท วัชรินทรางกูร, และกระพัน ศรีงาน. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. *Journal of Education, Mahasarakham University*, 12(2), 44-57.
- ธัญญามาส โลงนายนนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณศึกษา บริษัท ซิลลิค พาร์มา จำกัด [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นริศสร่า บุญสอาด. (2563). ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสมุทรสาคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นฤมล คูหาแก้ว. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

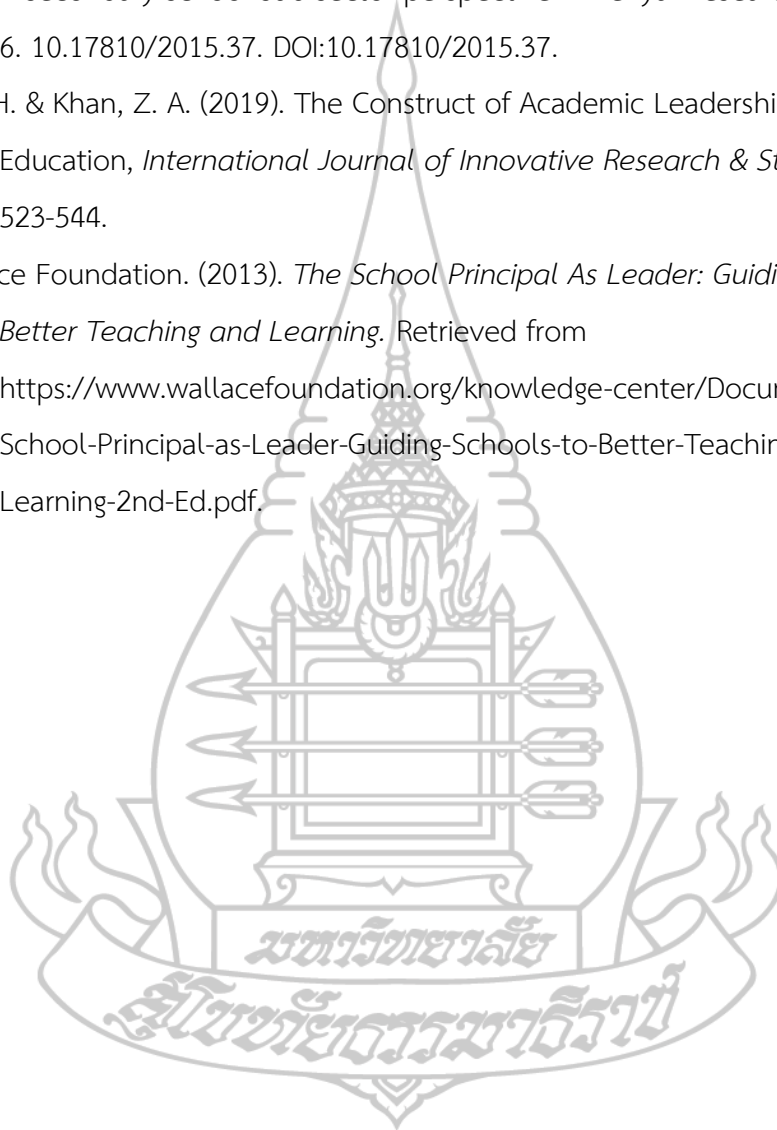


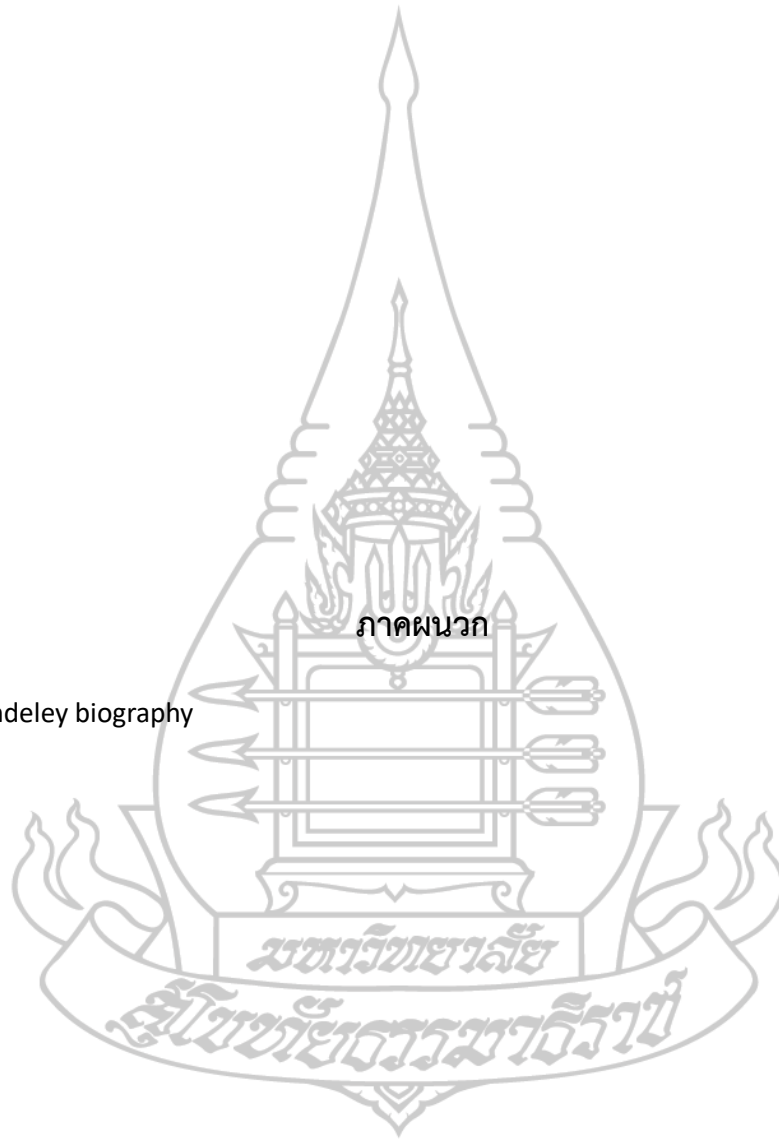
- บุญพา พรหมณะ. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. ราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ปรเมศร์ กลิ่นหอม, มิตรภาณี พุ่มกล่อม, และพาที เกศธนากร. (2562). องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 61-72.
- ปิยพร บุญไณ. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปิยาภรณ์ หอมจันทร์ และอุไร สุทธิแย้ม. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*. 13(2), 119-131.
- พัชรนันท์ ลอยเมืองกลาง และวันทนา อมตารียกุล. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*. 8(3), 337-350.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ไพเราะ พัดดาสิงห์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 30(2), 40-53.
- รวิภา ศรีวัตร, สุชาติ บางวิเศษ, และสุขุม พรหมเมืองคุณ. (2564). แนวทางการภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*. 7(2), 39-51.
- พัลลภ รัชนิพนธ์. (2565). *แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มนิสิตใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วินัย ป้อมดำ. (2558). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3: กรณีศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 5(3), 210-220.
- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมวิมล, พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, พระณัฐวุฒิ สักโซ และวิฑูล ทาชา. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 20(1), 261-271.
- วิฑูล ผลทอง. (2562). ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูริย์. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์ใหม่*. เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์.
- สนุก สิงห์มาตร, พิฑูล มีมานะ, และดุสิตวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 487-493.  
<http://gs.rmu.ac.th/grc2017/fullpaper/file/PS-O-01.pdf>.
- สมบูรณ์ ศิลปรุ่งธรรม. (2565). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมานา รณิธย์. (2553). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ข้าวฟ่าง.
- สิริรัตน์ รัตนสุวรรณ และตรีภูมิพันธ์ ตรีตรีศวร. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. *การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13*, 2219-2233.  
<https://www.hu.ac.th/Conference/conference2022/proceedings/doc/Proceeding%20HU%20Conference13.pdf>.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ปัญญาชน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)* ปัญญาชน.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2560). *การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิผล*. ยงสวัสดิ์ อินเตอร์กรุ๊ป.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2563). ภาวะผู้นำ. ใน *เอกสารประกอบการสอนประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. พังงา.
- อมรรัตน์ เตชะนอก, รัชนี จรุงศิริวัฒน์, และพระฮอนด้า วาทสพโท. (2563). การจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21\*. *วารสารมหาจุฬานาครทรรค*. 7(9), 1-15.
- อัษฎารุช บุญเกิด, ทรงเดช สอนใจ, และวสันต์ชัย กากแก้ว (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*. 7(3), 755-766.
- อัศนีย์ สุกิจใจ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิจัยพุทธศาสตร์*. 3(1), 23-37.
- อัศนีย์ สุกิจใจ, มิตรภาณี พุ่มกล่อม, และพาที เกศธนากร. (2562). องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ ฉบับออนไลน์*. 61-72.
- อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Bakht, M., Khan, S. N., & Blanco, G. L. (2020). 21st Century Leadership Skills Practiced by School Leaders in Pakistan During COVID-19 Pandemic. *Global Social Sciences Review*, V(III), 46-55. [https://doi.org/10.31703/gssr.2020\(V-III\).05](https://doi.org/10.31703/gssr.2020(V-III).05).
- Hoyle, J.R., English, F.W., & Steffy, B.E. (1998). *Skills for successful 21st century school leaders: Standards for peak performers*. Arlington, VA: The American Association of School Administrators.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kurniady, D. A., Nurlatifah, S., Komariah, A., & Sunaengsih, C. (2020). *Analysis of 21st-Century Leadership in Higher Education Management*. Conference: Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.150>.
- Likert, R. (1976). *New Way of Managing Conflict*. McGraw-Hill.

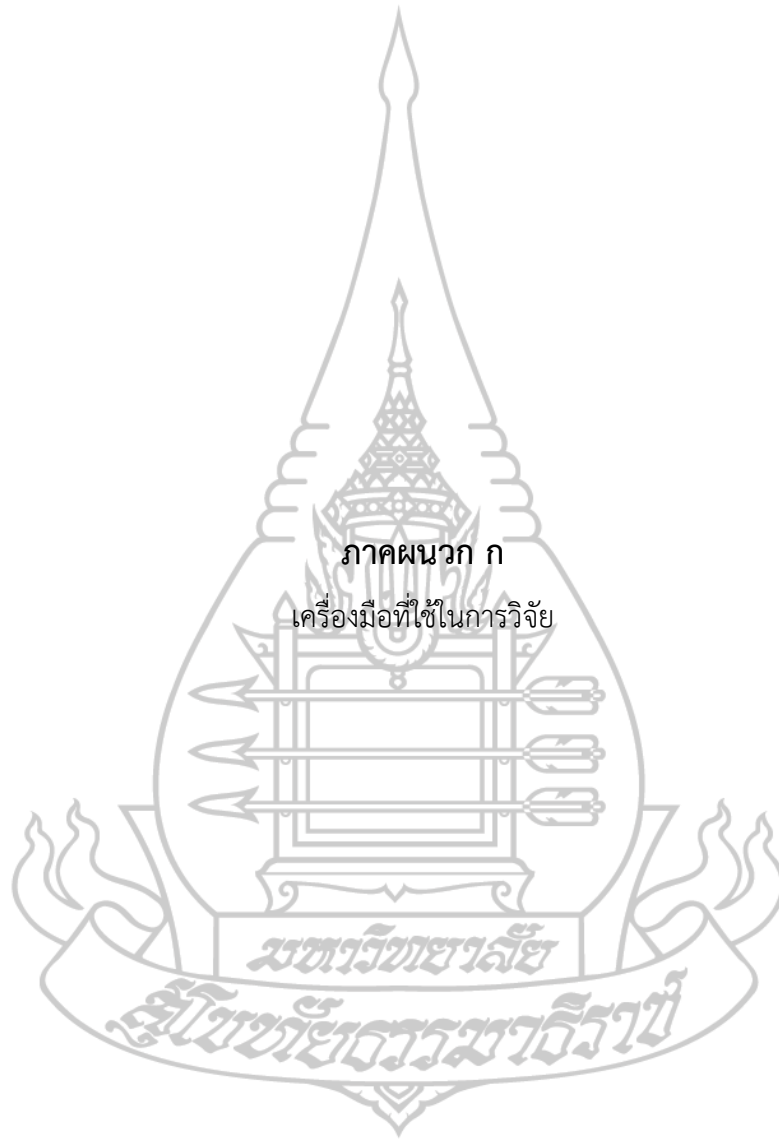
- Marsh, D. D. (1997). *Educational Leadership for the 21st Century: Integrating Three Emerging Perspectives*.
- Mwinzi, Regina. (2016). Administrative and leadership innovation in the 21st century: A secondary school sub-sector perspective in Kenya. *Research in Pedagogy*, 6. 10.17810/2015.37. DOI:10.17810/2015.37.
- Qadri, M. H. & Khan, Z. A. (2019). The Construct of Academic Leadership in School Education, *International Journal of Innovative Research & Studies*, 8(4), 523-544.
- The Wallace Foundation. (2013). *The School Principal As Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. Retrieved from <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>.





ภาคผนวก

This is Mendeley biography



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
จังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

.....

คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

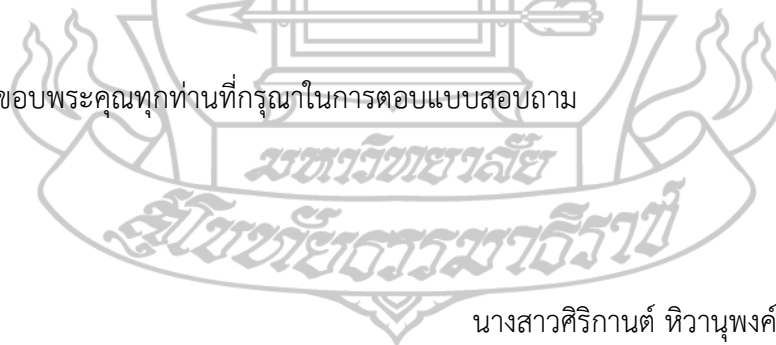
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด ซึ่งผลการวิเคราะห์ในภาพรวมจะนำมากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาในการตอบแบบสอบถาม



นางสาวศิริกานต์ หิวานูพงศ์

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

4. ขนาดสถานศึกษา

ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน)

ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน)

ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 - 2,499 คน)

ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)





ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของ  
ผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พังงา ภูเก็ต ระนอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่อง  
เดียวในแต่ละข้อ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา   | ระดับของการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--------|---|--------------------|---|---|---|---|
|        |   | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 0      | ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์<br>ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนา<br>ด้านวิชาการของสถานศึกษา |                    | ✓ |   |   |   |

จากตัวอย่าง ข้อ 0 ถ้าท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้  
ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา  
ในระดับมาก

ต่อไปนีขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละรายการอย่างรอบคอบ แล้วตอบคำถามทุกข้อ  
ตามความเป็นจริง ในบางครั้งคำถามอาจจะเข้าใจยาก ถ้าท่านไม่แน่ใจในข้อความใคร่ขอให้ท่านใช้  
วิจารณญาณของท่านเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุด

| ข้อที่   | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับของการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--|--|--------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</b>                               |  |                    |   |   |   |   |
| 1  | ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา                      |                    |   |   |   |   |
| 2  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น   |                    |   |   |   |   |
| 3  | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น                |                    |   |   |   |   |
| 4  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ  |                    |   |   |   |   |
| 5  | ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ  |                    |   |   |   |   |
| 6  | ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย   |                    |   |   |   |   |
| <b>การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต</b> |  |                    |   |   |   |   |
| 7  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง   |                    |   |   |   |   |
| 8  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน  |                    |   |   |   |   |
| 9  | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน |                    |   |   |   |   |
| 10   | ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ  |                    |   |   |   |   |
| 11   | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21                    |                    |   |   |   |   |

| ข้อที่  | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา   | ระดับของการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|---|---|--------------------|---|---|---|---|
|   |   | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12  | ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน     |                    |   |   |   |   |
| 13  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง   |                    |   |   |   |   |
| <b>การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน</b> |   |                    |   |   |   |   |
| 14  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน                                 |                    |   |   |   |   |
| 15  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน |                    |   |   |   |   |
| 16  | ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้                         |                    |   |   |   |   |
| 17  | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้                            |                    |   |   |   |   |
| 18  | ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้   |                    |   |   |   |   |
| 19  | ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                          |                    |   |   |   |   |
| <b>การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</b>                                   |   |                    |   |   |   |   |
| 20  | ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษา                           |                    |   |   |   |   |
| 21  | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและองค์กรภายนอก                    |                    |   |   |   |   |
| 22  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรมกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง                             |                    |   |   |   |   |
| 23  | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้     |                    |   |   |   |   |

| ข้อที่   | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา  | ระดับของการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--|--|--------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24   | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ                                    |                    |   |   |   |   |
| 25   | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน  |                    |   |   |   |   |
| <b>การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ</b> |  |                    |   |   |   |   |
| 26   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน  |                    |   |   |   |   |
| 27   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม   |                    |   |   |   |   |
| 28   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 |                    |   |   |   |   |
| 29   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ  |                    |   |   |   |   |
| 30   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ   |                    |   |   |   |   |
| 31   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง   |                    |   |   |   |   |
| <b>การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>                           |  |                    |   |   |   |   |
| 32   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21   |                    |   |   |   |   |
| 33   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนกับวิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน  |                    |   |   |   |   |
| 34   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง                              |                    |   |   |   |   |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์  
ผู้วิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในจังหวัดภูเก็ต  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2: สัมภาษณ์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ข้อมูลต่าง ๆ ของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับซึ่งจะไม่มีการเปิดเผยหรือเผยแพร่ออกไปอย่างเด็ดขาด และข้อมูลที่ได้จะนำเสนอในรูปแบบกลุ่ม การร่วมมือของท่านจะนำไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิริกานต์ ทิวานพวงศ์

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

#### ตอนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... นามสกุล ..... เพศ ..... อายุ .....
2. ตำแหน่ง .....
3. วุฒิการศึกษา .....
4. สถานที่ปฏิบัติงาน .....
5. สถานที่ติดต่อสะดวก .....
- หมายเลขโทรศัพท์ .....
6. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ ..... สถานที่สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ข้อเสนอแนะในทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต 3) การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน 4) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 5) การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ และ 6) การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นคำถามต่อไปนี้

#### การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็น และผลกระทบต่องานวิชาการ

.....

.....

.....

#### การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่จะผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างในการส่งเสริมให้ครูมีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริง

.....

.....

.....

**การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน**

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีการใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีหลักการหรือแนวทางใดบ้างในการริเริ่มให้สถานศึกษามีการจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

.....

.....

.....

**การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้**

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่ใช้ดำเนินกิจกรรมเพื่อเชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีหลักการใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการอย่างยั่งยืน

.....

.....

.....



### การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีแนวทางใดบ้างที่จะสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

### การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

1. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและขยายผลสู่การปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้มีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

## ผลการคำนวณค่า IOC ของผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
จังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

| ข้อที่   | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | ค่า<br>IOC |
|--|--|----------------------|---------|---------|-----|------------|
|  |  | คนที่ 1              | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |            |
| <b>การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</b>                               |  |                      |         |         |     |            |
| 1  | ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา      | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 2  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น                                 | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 3  | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้นเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 4  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 5  | ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ                          | 0                    | +1      | +1      | 2   | 0.67       |
| 6  | ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย   | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| <b>การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต</b> |  |                      |         |         |     |            |
| 7  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง                                   | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |

| ข้อที่  | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | ค่า<br>IOC |
|---|--|----------------------|---------|---------|-----|------------|
|   |  | คนที่ 1              | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |            |
| 8   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 9   | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 10  | ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบุคลากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 11  | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21                    | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 12  | ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน                            | +1                   | 0       | +1      | 2   | 0.67       |
| 13  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| <b>การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน</b> |  |                      |         |         |     |            |
| 14  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |

| ข้อที่                              | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | ค่า<br>IOC |
|-------------------------------------|---|----------------------|---------|---------|-----|------------|
|                                     |   | คนที่ 1              | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |            |
| 15                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 16                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้                         | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 17                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการการเรียนรู้                         | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 18                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้   | +1                   | 0       | +1      | 2   | 0.67       |
| 19                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                          | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| <b>การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</b> |   |                      |         |         |     |            |
| 20                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษา                           | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 21                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและองค์กรภายนอก                    | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 22                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรมกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง                             | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 23                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจ   | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |

| ข้อที่   | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | ค่า<br>IOC |
|--|--|----------------------|---------|---------|-----|------------|
|  |  | คนที่ 1              | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |            |
|  | ในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้   |                      |         |         |     |            |
| 24   | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ                                    | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 25   | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| <b>การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ</b> |  |                      |         |         |     |            |
| 26   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 27   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม   | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 28   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 29   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 30   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ   | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |

| ข้อที่                                       | ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ |         |         | รวม | ค่า<br>IOC |
|--|---|----------------------|---------|---------|-----|------------|
|  |   | คนที่ 1              | คนที่ 2 | คนที่ 3 |     |            |
| 31   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้<br>ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ<br>ของตนเองอย่างต่อเนื่อง                                  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| <b>การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง</b> |   |                      |         |         |     |            |
| 32   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์<br>ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค<br>ศตวรรษที่ 21  | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 33   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนกับ<br>วิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้<br>ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน               | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |
| 34   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักเพื่อ<br>ยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำผู้เรียน<br>ไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่สูงขึ้นอย่าง<br>ต่อเนื่อง | +1                   | +1      | +1      | 3   | 1.00       |





ภาคผนวก ค

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

#### Case Processing Summary

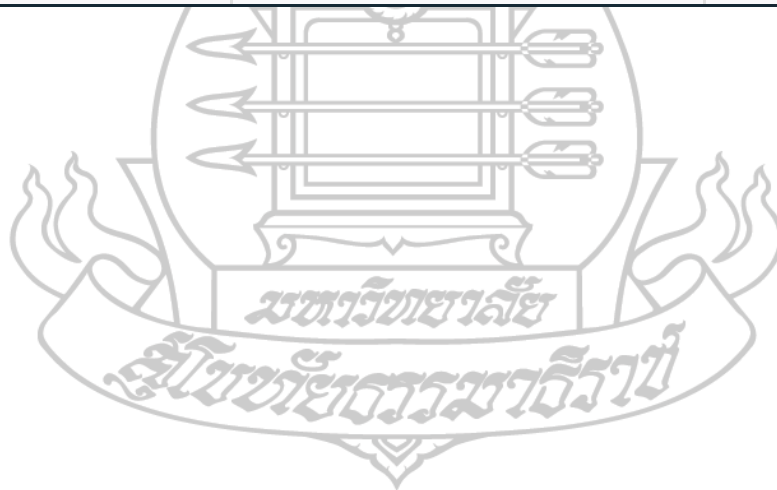
|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

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



#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .978             | .979   | 34         |



## ค่าความเที่ยง (Reliability) รายข้อ

## Item-Total Statistics

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| a1 | 143.27                        | 372.133                           | .596                                 | .978                                |
| a2 | 143.10                        | 373.817                           | .654                                 | .977                                |
| a3 | 143.17                        | 375.247                           | .544                                 | .978                                |
| a4 | 143.27                        | 369.306                           | .610                                 | .977                                |
| a5 | 144.03                        | 358.240                           | .713                                 | .977                                |
| a6 | 143.43                        | 367.702                           | .716                                 | .977                                |
| b1 | 143.17                        | 370.006                           | .604                                 | .978                                |
| b2 | 143.20                        | 370.097                           | .640                                 | .977                                |
| b3 | 143.27                        | 371.720                           | .772                                 | .977                                |
| b4 | 143.30                        | 369.528                           | .702                                 | .977                                |
| b5 | 143.33                        | 368.092                           | .839                                 | .977                                |
| b6 | 143.40                        | 367.766                           | .711                                 | .977                                |
| b7 | 143.47                        | 362.326                           | .696                                 | .977                                |
| c1 | 143.50                        | 366.879                           | .761                                 | .977                                |
| c2 | 143.60                        | 366.524                           | .748                                 | .977                                |
| c3 | 144.03                        | 350.792                           | .831                                 | .977                                |
| c4 | 143.57                        | 367.840                           | .640                                 | .977                                |
| c5 | 143.63                        | 365.689                           | .796                                 | .977                                |
| c6 | 143.87                        | 354.051                           | .801                                 | .977                                |
| d1 | 143.43                        | 368.392                           | .750                                 | .977                                |
| d2 | 143.47                        | 366.878                           | .754                                 | .977                                |
| d3 | 143.50                        | 364.672                           | .788                                 | .977                                |
| d4 | 143.67                        | 359.126                           | .765                                 | .977                                |
| d5 | 143.63                        | 359.895                           | .846                                 | .976                                |

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| d6 | 143.80                        | 358.097                           | .851                                 | .976                                |
| e1 | 143.93                        | 354.961                           | .870                                 | .976                                |
| e2 | 143.67                        | 363.126                           | .851                                 | .977                                |
| e3 | 143.77                        | 357.495                           | .853                                 | .976                                |
| e4 | 143.53                        | 361.154                           | .870                                 | .976                                |
| e5 | 143.47                        | 367.499                           | .729                                 | .977                                |
| e6 | 143.73                        | 356.202                           | .840                                 | .977                                |
| f1 | 143.47                        | 364.120                           | .802                                 | .977                                |
| f2 | 143.53                        | 359.361                           | .881                                 | .976                                |
| f3 | 143.40                        | 368.938                           | .665                                 | .977                                |



## คู่มือลกรหัส

| ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา |  |  |
|---|--|--|
| <b>a</b>  | <b>การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</b>                               |  |
| a1  | 1  | ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูผู้สอนใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมา กำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา                     |
| a2  | 2  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารงานทางวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น   |
| a3  | 3  | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเน้นกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น             |
| a4  | 4  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ  |
| a5  | 5  | ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางในการลดงานเอกสารและภาระงานของครูผู้สอนที่ไม่จำเป็นและมีผลกระทบต่องานวิชาการ  |
| a6  | 6  | ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการดำเนินงานวิชาการของครูผู้สอนเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย   |
| <b>b</b>  | <b>การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต</b> |  |
| b1  | 7  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง   |
| b2  | 8  | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการให้โอกาสและการมีอิสระในการเลือกที่จะเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียน  |
| b3  | 9  | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีหลักสูตรที่หลากหลายและตรงต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน |
| b4  | 10   | ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ  |
| b5  | 11   | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและส่งเสริมครูและบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21                    |
| b6  | 12   | ผู้บริหารสถานศึกษาผลักดันให้ครูผู้สอนพัฒนาผู้เรียนตามสภาพจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการทางด้านชีวิตและสังคมของผู้เรียน                            |
| b7  | 13   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพจริง  |

| ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา |  |   |
|---|--|---|
| <b>c</b>  | <b>การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน</b>  |   |
| c1  | 14   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและเทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน                                 |
| c2  | 15   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน |
| c3  | 16   | ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ในการจัดการเรียนรู้                         |
| c4  | 17   | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเรียนรู้                            |
| c5  | 18   | ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้   |
| c6  | 19   | ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดระบบและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                          |
| <b>d</b>  | <b>การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</b>                                    |   |
| d1  | 20   | ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษา                           |
| d2  | 21   | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานที่ดีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาและองค์กรภายนอก                    |
| d3  | 22   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรมกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง                             |
| d4  | 23   | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และมีความสนใจในทางวิชาการเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้     |
| d5  | 24   | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมที่เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการต่าง ๆ ให้เข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ     |
| d6  | 25   | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมการสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน   |
| <b>e</b>  | <b>การเสริมพลังอำนาจและการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือในวิชาชีพ</b> |   |
| e1  | 26   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน                               |

| ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา |  |  |
|---|--|--|
| e2  | 27   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมพัฒนาครูผู้สอนเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม   |
| e3  | 28   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 |
| e4  | 29   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาศักยภาพและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ  |
| e5  | 30   | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ   |
| e6  | 31   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง   |
| <b>f</b>  | <b>การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง</b> |  |
| f1  | 32   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21   |
| f2  | 33   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความชัดเจนกับวิสัยทัศน์และมุ่งสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ร่วมกัน  |
| f3  | 34   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง                              |



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ชื่อ นายจักรพันธ์ อุดทะดาตวง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุโพนทองวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี  
วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธาตุโพนทองวิทยาคม
2. ชื่อ นางเนตรชนก ทศนภมล  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง  
วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย
3. ชื่อ นางปิยรัตน์ ทองเต็ม  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจะนะชนูปถัมภ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ (เกียรตินิยมอันดับ 2)  
มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน  
มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ประสบการณ์การสอนวิชาภาษาอังกฤษ 13 ปี





ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช





ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ขว.0602.16 (บ) / 478

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายจักรพันธ์ อุตตะตาคอง (ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุโพหนองวิทยาคม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ทิวานพพงศ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาทั้งา ภูเก็ต ระนอง ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์





ที่ อว.0602.16 (บ) / 478

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางเนตรชนก ทัดคนมถล (รองผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ธีวานุพงศ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ  
นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น  
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษานี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน  
ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชวัฒน์ วิมลกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์





ที่ อว.0602.16 (บ) / 498

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพลู อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางปิยรัตน์ ทองเต็ม (ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจณะชบุปผิมัง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ทิวานุกงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาทั้งภา ภูเก็ต ระนอง ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและประเมิน ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยรัตน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์





**ภาคผนวก ช**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย (Try Out)

ที่ อว.0602.16 (บ) / 542



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ทิวานุกงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยกลุ่มตัวอย่าง ในการทดลองใช้เครื่องมือ คือ ครูผู้สอน จำนวน 30 คน ทั้งนี้ จะให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616





ภาคผนวก ซ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช

ที่ อว.0602.16 (บ) / ๔๔๖



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

17 กรกฎาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ทิวานพงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากครูผู้สอนในสถานศึกษา  
ในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา  
จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616



ที่ อว.0602.16 (บ) / 622

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน นางจันทนา ช่วยชนะ (ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ภูเก็ต ระนอง)

ด้วยนางสาวศิริกานต์ หิวานุกงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ภูเก็ต ระนอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากท่าน ในฐานะนักวิชาการในพื้นที่ โดยผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ภูเก็ต ระนอง และงานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0-2504-8505  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616

ที่ อว.0602.16 (บ) / ๒๒๒



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๒ สิงหาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ดร.ถาวร เวชจันทร์ (รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ภูเก็ต ระนอง)

ด้วยนางสาวศิริกานต์ หิวานพงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษาศา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องแนวทางการ  
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ภูเก็ต ระนอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากท่าน  
ในฐานะผู้บริหารการศึกษาในพื้นที่ โดยผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ  
มัธยมศึกษาพิจิตร ภูเก็ต ระนอง และงานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้  
หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616



ที่ อว.0602.16 (บ) / 622

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ดร.วราภรณ์ บุญเจียม (ศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต)

ด้วยนางสาวศิริกานต์ หิวานุกงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากท่าน ในฐานะผู้บริหารการศึกษาในพื้นที่ โดยผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง และงานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616



ที่ อว.0602.16 (ว) / 622

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ดร.วัชรศักดิ์ สงค์ปาน (ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย)

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ทิวานุกงค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากท่าน ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ โดยผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง และงานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0-2504-8505  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616



ที่ อว.0602.16 (ว) / 622

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน นายมนตรี พรผล (ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต)

ด้วยนางสาวศิริกานต์ ทิวานุกค์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากท่าน ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ โดยผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง และงานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 091-435-6616



**ภาคผนวก ณ**

ข้อมูลสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา พังงา ภูเก็ต ระนอง



ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง  
จำนวน 27 สถานศึกษา

| จังหวัด  | ชื่อสถานศึกษา  | ขนาดสถานศึกษา |
|--|--|---------------|
| สถานศึกษาในจังหวัดพังงา<br>จำนวน 13 สถานศึกษา    | โรงเรียนเกาะยาววิทยา                                 | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนกะปงพิทยาคม                                  | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนตะกั่วทุ่งงานทวิวิทยาคม                      | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนคลองเคียนรัฐราษฎร์รังสรรค์                   | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา                               | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนดีบุกพังงาวิทยายน                            | ขนาดใหญ่      |
|  | โรงเรียนตะกั่วป่า “เสนาอนุกุล”                       | ขนาดใหญ่      |
|  | โรงเรียนสตรีพังงา                                    | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนตะกั่วป่าศรีเขต                              | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนกระบือชัยพัฒนาพิทยาคม                        | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนทับบุดวิทยา                                  | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนท้ายเหมืองวิทยา                              | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนทุ่งมะพร้าววิทยา                             | ขนาดเล็ก      |
| สถานศึกษาในจังหวัดภูเก็ต<br>จำนวน 7 สถานศึกษา    | โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย                               | ขนาดใหญ่พิเศษ |
|  | โรงเรียนสตรีภูเก็ต                                   | ขนาดใหญ่พิเศษ |
|  | โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ภูเก็ต ฯ | ขนาดใหญ่พิเศษ |
|  | โรงเรียนเมืองถลาง                                    | ขนาดใหญ่      |
|  | โรงเรียนกะทู้วิทยา                                   | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม “จุดกิ่ง-อนุสรณ์”            | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนวีรสตรีอนุสรณ์                               | ขนาดเล็ก      |
| สถานศึกษาในจังหวัด<br>ระนอง<br>จำนวน 7 สถานศึกษา | โรงเรียนพิชัยรัตนาคาร                                | ขนาดใหญ่      |
|  | โรงเรียนสตรีระนอง                                    | ขนาดใหญ่      |
|  | โรงเรียนละอุ่นวิทยาคาร                               | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนกะเปอร์วิทยา                                 | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนกระบุรีวิทยา                                 | ขนาดกลาง      |
|  | โรงเรียนปากจั่นวิทยา                                 | ขนาดเล็ก      |
|  | โรงเรียนสุขสำราญราษฎร์รังสรรค์                       | ขนาดเล็ก      |

ตารางที่ 2 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดพังงา จำนวน 13 สถานศึกษา

| ที่ | สถานศึกษา                              | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา |         | ครู | พนักงาน<br>ราชการ | ลูกจ้าง<br>ประจำ | รวม |
|-----|--|------------------------|---------|-----|-------------------|------------------|-----|
|     |  | ผอ.                    | รอง ผอ. |     |                   |                  |     |
| 1   | โรงเรียนเกาะยาววิทยา                   | 1                      | -       | 18  | 2                 | 1                | 22  |
| 2   | โรงเรียนกะปงพิทยาคม                    | 1                      | -       | 18  | 1                 | -                | 20  |
| 3   | โรงเรียนตะกั่วทุ่งงานทวิวิทย์าคม       | 1                      | -       | 12  | 2                 | -                | 15  |
| 4   | โรงเรียนคลองเคียนรัฐราษฎร์<br>รังสรรค์ | 1                      | -       | 12  | 3                 | -                | 16  |
| 5   | โรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา                 | -                      | -       | 40  | 2                 | 1                | 43  |
| 6   | โรงเรียนดีบุกพังงาวิทยายน              | 1                      | 4       | 98  | 7                 | 1                | 111 |
| 7   | โรงเรียนตะกั่วป่า “เสนาอนุกุล”         | 1                      | 4       | 99  | 2                 | 2                | 108 |
| 8   | โรงเรียนสตรีพังงา                      | 1                      | 2       | 44  | 3                 | 3                | 53  |
| 9   | โรงเรียนตะกั่วป่าศิรีเขต               | 1                      | -       | 12  | 2                 | -                | 15  |
| 10  | โรงเรียนคุระบุรีชัยพัฒนาพิทยาคม        | 1                      | 2       | 45  | 2                 | 2                | 52  |
| 11  | โรงเรียนทับปุดวิทยา                    | 1                      | 2       | 46  | 1                 | -                | 50  |
| 12  | โรงเรียนท้ายเหมืองวิทยา                | 1                      | 3       | 53  | 2                 | -                | 59  |
| 13  | โรงเรียนทุ่งมะพร้าววิทยา               | 1                      | -       | 18  | 1                 | 1                | 21  |

ตารางที่ 3 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดภูเก็ต จำนวน 7 สถานศึกษา

| ที่ | สถานศึกษา  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา |         | ครู | พนักงาน<br>ราชการ | ลูกจ้าง<br>ประจำ | รวม |
|-----|--|------------------------|---------|-----|-------------------|------------------|-----|
|     |  | ผอ.                    | รอง ผอ. |     |                   |                  |     |
| 1   | โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย                                   | 1                      | 4       | 145 | 8                 | 2                | 160 |
| 2   | โรงเรียนสตรีภูเก็ต                                       | 1                      | 4       | 134 | 1                 | 1                | 141 |
| 3   | โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ<br>ศรีนครินทร์ ภูเก็ต ฯ | 1                      | 4       | 120 | 4                 | -                | 129 |
| 4   | โรงเรียนกะทู้วิทยา                                       | 1                      | 3       | 59  | 1                 | -                | 64  |
| 5   | โรงเรียนเมืองกลาง  | 1                      | 4       | 88  | 1                 | 1                | 95  |
| 6   | โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม “จตุ<br>ก้อง-อนุสรณ์”            | 1                      | 1       | 26  | 1                 | -                | 29  |
| 7   | โรงเรียนวิโรตธีรอนุสรณ์                                  | 1                      | 1       | 13  | -                 | -                | 15  |

ตารางที่ 4 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดระนอง จำนวน 7 สถานศึกษา

| ที่ | สถานศึกษา                      | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา |         | ครู | พนักงาน<br>ราชการ | ลูกจ้าง<br>ประจำ | รวม |
|-----|--------------------------------|------------------------|---------|-----|-------------------|------------------|-----|
|     |                                | ผอ.                    | รอง ผอ. |     |                   |                  |     |
| 1   | โรงเรียนพิชัยรัตนาคาร          | 1                      | 4       | 108 | 1                 | 4                | 118 |
| 2   | โรงเรียนสตรีระนอง              | -                      | 4       | 94  | 2                 | 2                | 102 |
| 3   | โรงเรียนละอุ่นวิทยาคาร         | 1                      | -       | 12  | 2                 | -                | 15  |
| 4   | โรงเรียนกะเปอร์วิทยา           | 1                      | 2       | 38  | 1                 | -                | 42  |
| 5   | โรงเรียนกระบือวิทยา            | 1                      | 3       | 62  | 2                 | 1                | 69  |
| 6   | โรงเรียนปากจั่นวิทยา           | 1                      | 1       | 14  | 1                 | 1                | 18  |
| 7   | โรงเรียนสุขสำราญราษฎร์รังสรรค์ | 1                      | -       | 12  | 2                 | 1                | 16  |



## ประวัติผู้ศึกษา

|                   |   |
|-------------------|---|
| ชื่อสกุล          | นางศิริกานต์ หิวานุกพงศ์ เทอเนอร์   |
| วัน เดือน ปี เกิด | 14 พฤศจิกายน 2530   |
| สถานที่เกิด       | จังหวัดภูเก็ต   |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 88/68 ซุภาลัย ลากูน ตำบลเกาะแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 83000   |
| ประวัติการศึกษา   | การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยทักษิณ สงขลา พ.ศ.2554<br>ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พ.ศ.2559 |
| ประวัติการทำงาน   | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต   |

