

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

นายพิทักษ์ พันธวาปี

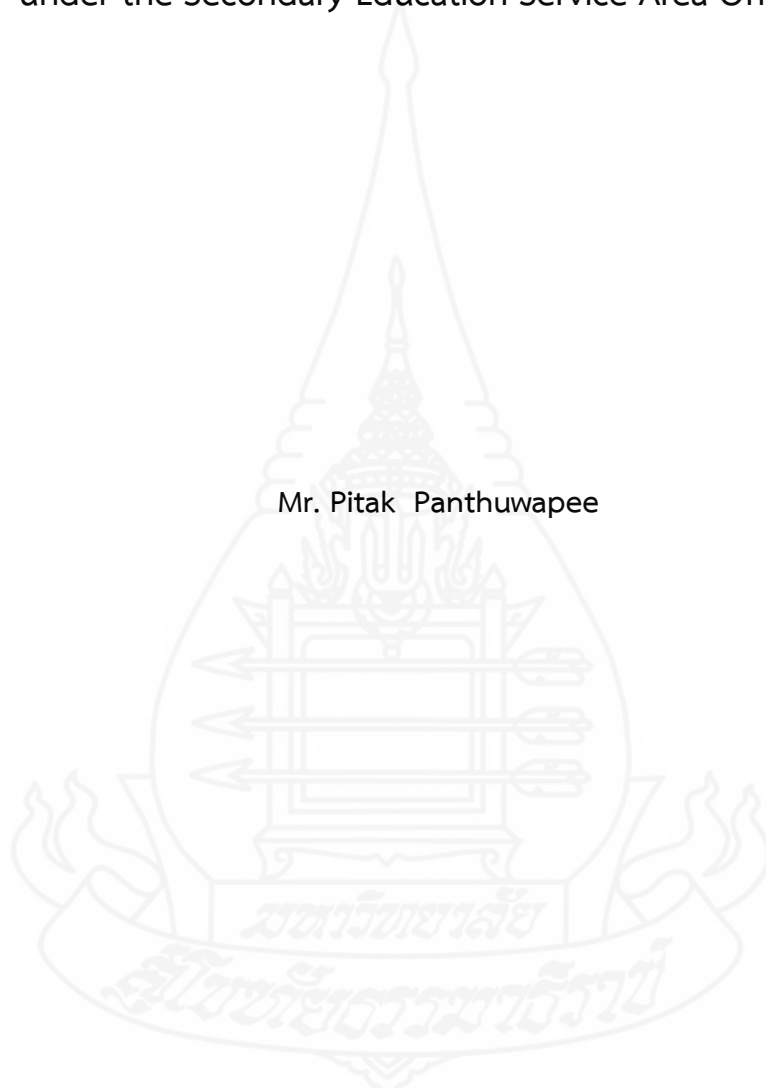


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

Academic Leadership in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators  
under the Secondary Education Service Area Office 20

Mr. Pitak Panthuwapee



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 Thammathirath Open University

2019

**หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20

**ชื่อและนามสกุล** นายพิทักษ์ พันธวาท


**แขนงวิชา** บริหารการศึกษา


**สาขาวิชา** ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันตริจนาวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันตริจนาวงศ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นุชสิทธิ์ ทองอยู่)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

**ผู้ศึกษา** นายพิทักษ์ พันธูวาปี **รหัสนักศึกษา** 2612300935

**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันติรจนาวงศ์ **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ(2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 346 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงเท่ากับ.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (2) สำหรับผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก แตกต่างกับ ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และ ขนาดใหญ่พิเศษ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างจากขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 มัธยมศึกษา



**Independent study title:** Academic Leadership in the 21<sup>st</sup> Century of School Administrators under the Secondary Education Service Area Office 20

**Author:** Mr. Pitak Panthuwapee; **ID:** 2612300935;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Independent study advisor:** Dr. Suttiwan Tuntirojanawong, Associate Professor;

**Academic year:** 2019

### **Abstract**

The purposes of this study were (1) to study the 21<sup>st</sup> Century academic leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 20; and (2) to compare the levels of 21<sup>st</sup> Century academic leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 20 as classified by school size.

The research sample consisted of 346 teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office 20, obtained by stratified random sampling based on school size. The research instrument was a questionnaire with reliability coefficient of .99. Statistics employed for data analysis were the mean, standard deviation, one way ANOVA, and Scheffe's method of pairwise comparison.

The findings revealed that (1) the overall and specific aspects of the 21<sup>st</sup> Century academic leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 20 were rated at the high level and the specific aspects could be ranked based on their rating means as follows: curriculum administration and learning management, having modern vision, personnel potential development, creating a work cooperation network, and learning organization development; and (2) as for comparison results of the levels of 21<sup>st</sup> Century academic leadership of school administrators as classified by school size, it was found that schools of different sizes differed significantly at the .05 level in the levels of 21<sup>st</sup> Century academic leadership of the administrators, with small sized schools differed significantly from medium sized schools, large sized schools, and extra-large sized schools in the aspects of having modern vision, curriculum administration and learning management, personnel potential development, and creating a work cooperation network; while medium sized schools and large sized schools were significantly different in the aspect of learning organization development.

**Keywords:** Academic leadership, School administrator, 21st Century, Secondary education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นอย่างดีเสมอมา ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ กรรมการสอบซึ่งได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขการศึกษาค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.นครชัย ชาญอุไร นายอาวุธ เคนแสนโคตร และนายธวัช บรรเลงรัมย์ ที่ได้กรุณาสละเวลาเพื่อพิจารณาแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณคณะเพื่อนครูกลุ่มบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนกุ่มภวาปี ที่ได้เป็นกำลังใจ และให้การช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมและช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขอมอบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 คณะผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และทุกท่านที่มีส่วนในการบริหารและจัดการศึกษาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20

พิทักษ์ พันธูวาปี

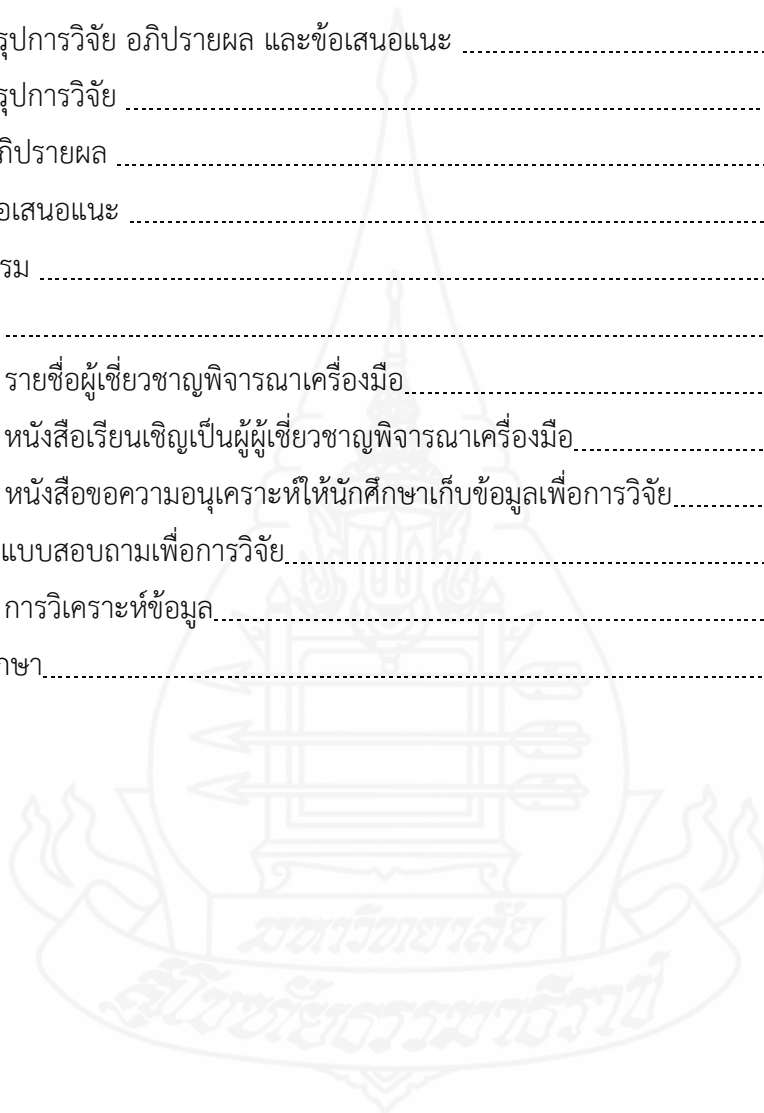
กุมภาพันธ์ 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการศึกษา .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา .....	8
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา .....	18
การบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 20 .....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 .....	74

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.....	85
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	89
สรุปการวิจัย .....	89
อภิปรายผล .....	92
ข้อเสนอแนะ .....	100
บรรณานุกรม .....	101
ภาคผนวก .....	109
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ.....	110
ข หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ.....	112
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	116
ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	119
จ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
ประวัติผู้ศึกษา.....	143



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สมรรถนะภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรเข้าสู่ศตวรรษที่ 21.....	35
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21.....	40
ตารางที่ 2.3 แนวคิดการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	47
ตารางที่ 2.4 ค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561.....	58
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามขนาดสถานศึกษา.....	67
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	72
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้าน.....	74
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย.....	75
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้.....	77
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร.....	79
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน.....	81
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	85
ตารางที่ 4.9 ค่าความแปรปรวนในภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	86
ตารางที่ 4.10 ค่าเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ.....	87



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา.....	27



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทำให้โลกทั้งโลกเชื่อมและสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็วเป็นโลกไร้พรมแดน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ประชากรของประเทศมีลักษณะที่พึงประสงค์และอยู่ร่วมกันในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข การศึกษาจะเป็นเสาหลักของการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศมีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเหมาะสมและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการในการใช้กำลังคนของประเทศและการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, น. 1) ทิศทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องจัดการศึกษาให้สนองตอบกับโลกในยุคปัจจุบันที่สภาวะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น

สถานศึกษามีหน้าที่ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถพัฒนาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะ คือ 1) 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic) 2) 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) การจัดการศึกษา



ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, 2556, น. 2)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถทำหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพ ต้องทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับงานวิชาการ งานวิจัย การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ การสร้างการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ กำกับดูแล และบูรณาการการเรียนการสอน การประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก มีการสร้างทีมงานและส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้วิจัยเป็นฐาน เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อครูและนักเรียน ให้สามารถนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารทุกระบบ ทุกงาน สามารถก่อให้เกิดพลังอิทธิพลและความเกรงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดบารมี ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ ชัยยนต์ เพาพาน (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจาก การบริหาร ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” จะสามารถนำพาการปฏิรูปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันการศึกษาของไทยอยู่ในขั้นวิกฤต ดังเห็นได้จาก สรุปลผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบสาม พ.ศ. 2554-2558) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 34,040 แห่ง มีสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งสิ้น 5,690 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.26 และมีสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรองมาตรฐาน จำนวน 2,295 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.74 โดยตัวบ่งชี้ที่ 5 เรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สถานศึกษาที่มีผลประเมินระดับดีขึ้นไปมีเพียง ร้อยละ 19.36 จากจำนวนสถานศึกษา 7,985 แห่ง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน, 2557, น. 23) และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) ปีการศึกษา 2561 พบว่า ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกวิชา ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันได้ว่าการศึกษาไทยกำลังมีปัญหาคอรั้มแค้น และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) ปีการศึกษา 2561 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 20 พบว่า ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ย ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกวิชา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20, 2562) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยเฉพาะด้านวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น วิจารณ์ พานิช (2555, น. 11) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ว่าสาระวิชามีความสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (content หรือ subject matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของนักเรียน โดยครูช่วยแนะนำและช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้ สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย ภาษาแม่ และภาษา สำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ และ ประวัติศาสตร์โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลักและสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมความคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และการสื่อสารและการร่วมมือ 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อและความรู้ด้านเทคโนโลยี 3) ทักษะด้านชีวิตและอาชีพในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จนักเรียน จะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) และภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เพื่อจะได้ข้อมูลสารสนเทศจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

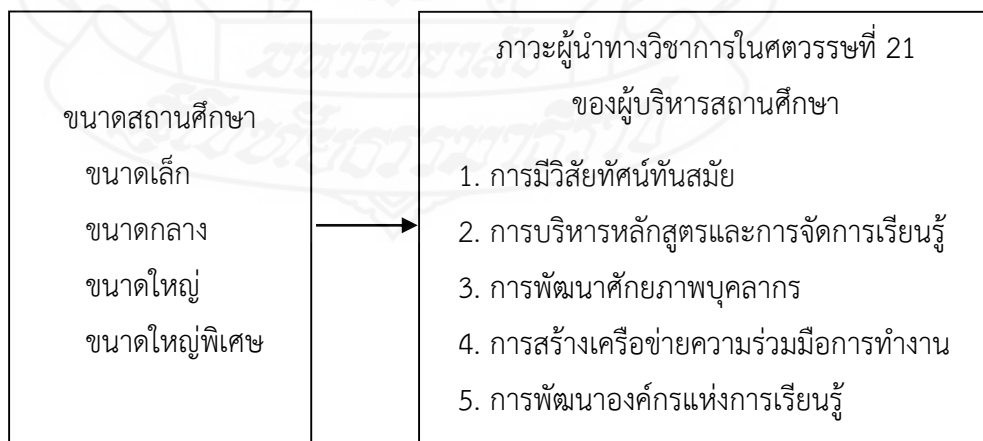
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยตามกรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวคิดของ Lambert (2003), Drago-Severson (2004), George (2001), New Zealand Ministry of Education (2015), Toastmaster (2010), University of Illinois Extension (2003), Crawford (2010) และ วิโรจน์ สารัตนะ (2556) ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีสาระคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในภาพ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

**5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ใน 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

**5.2 ประชากร** ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,116 คน

**5.3 ระยะเวลาที่ศึกษา** ปีการศึกษา 2562

**5.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย**

**5.4.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา จำแนกเป็น สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

**5.4.1 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และ 5) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการสร้างความร่วมมือกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ มีทักษะพื้นฐานที่จะสามารถพัฒนาตนเอง ดำเนินชีวิตอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

**6.1.1 การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย** หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่มีเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถสื่อสารทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา กำกับติดตามการดำเนินงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

**6.1.2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การผลิตและพัฒนาสื่อ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ และการนิเทศการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

**6.1.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาครู ให้มีมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพครูและบุคลากร และนำผลการประเมินมาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากร

**6.1.4 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

**6.1.5 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรทุกระดับให้มีคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กร กำกับ ติดตาม และประเมินผลสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21



**6.2 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 จังหวัดอุดรธานี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

**6.3 ครู** ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 จังหวัดอุดรธานี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

**6.4 ขนาดสถานศึกษา** หมายถึง การแบ่งขนาดโรงเรียนหรือสถานศึกษา ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 แบ่งเป็น 4 ขนาด คือ

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 1-499 คน

โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนผู้เรียน 500-1,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนผู้เรียน 1,500-2,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนผู้เรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 นำข้อมูลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 นำผลจากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.3 นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 นโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.5 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.6 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. การบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 20
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอความหมายของการบริหารการศึกษา นโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

### 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 51) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดีและสมบูรณ์ ความหมายของการบริหารศึกษานั้น มักจะอิงอยู่กับความหมายของการบริหารทั่วไป เพราะการบริหารทั่วไปไม่มีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษามาโดยตลอด นักบริหารการศึกษาจึงได้รับเอาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารทั่วไปมาใช้ ด้วยเหตุนี้ ความหมายของการบริหารการศึกษาจึงสอดคล้องกับความหมายการบริหารทั่วไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น

1. การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนิน การเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

2. การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีบุคคลเพื่อบุคคลพัฒนาตรงเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงอยู่

ถวิล เกษสุพรรณ (2552, น. 32) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกัน ดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้วิชัย แหวนเพชร (2555, น.5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารที่ถูกบ่มเพาะด้วยประสบการณ์ส่วนหนึ่ง และต้องได้รับการลับให้คมด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารการศึกษาที่แท้จริง มีความตระหนักรู้ในบริบทของการเป็นนักบริหารทั้งด้านความรู้ การศึกษา บุคลิกภาพ คุณธรรม และพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า พัฒนาชาติให้พัฒนาที่คน พัฒนาคนให้พัฒนาที่การศึกษา พัฒนาการศึกษาให้พัฒนาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์

จรัส อติวิทยากรณ์ (2553 , น. 3) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านนับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถเจตคติพฤติกรรมคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่



สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มคน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ ร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน ที่จะทำให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระบบ ระเบียบตามกระบวนการการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนภายในองค์กร ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของนักเรียน โดยมีกระบวนการ ปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมทางการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม

## 1.2 นโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2562, น. 5) กล่าวว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาเพราะเป็นผู้นำในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการบริหารงานตามภารกิจครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมทั้งด้านคุณวุฒิ วิทยวุฒิ มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาและมีภาวะผู้นำสูง และมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 48-50) มีนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม

### ตัวชี้วัด

(1) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท มีศักยภาพในการปฏิบัติงานครบตามความจำเป็น ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลอย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล

### แนวทางการดำเนินการ

(1) ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง (Need Assessment) ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และครบวงจร

(2) กำหนดกรอบและวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

(3) ประสานกับสถาบันการศึกษา สถาบันครูพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำหลักสูตรที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับกรอบหลักสูตรที่กำหนด

(4) สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา วางแผนและเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดที่เชื่อมโยงความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

(5) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

(6) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการวัดประเมินผลที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

(7) ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีความรู้ทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3

(8) ส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

(9) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง (Differentiated Instruction)

(10) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking)

(11) ส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการสอนแบบคละชั้น

(12) ส่งเสริมและพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล และตามสภาพและประเภทของความพิการ

(13) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองผ่านระบบ Online และแบบ Face-to-Face Training

(14) ปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการประเมินครู โดยเน้นการประเมินสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนโดยผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นหลัก และประเมินจรรยาบรรณของครู ทุก ๆ 5 ปี (ประเมิน 360 องศา)

2) นำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

ตัวชี้วัด

(1) สถานศึกษา และหน่วยงานในสังกัดทุกแห่งมีระบบฐานข้อมูลผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนาครูทั้งระบบ

(2) ร้อยละของบุคลากรในสังกัดที่พัฒนาตนเองผ่านระบบ Digital Technology

(3) ร้อยละของ Digital Content เกี่ยวกับองค์ความรู้ในสาขาที่ขาดแคลน  
แนวทางการดำเนินการ

(1) พัฒนา Digital Platform เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

(2) พัฒนา Digital Platform ระบบบริหารจัดการผู้บริหาร ครู และบุคลากร  
ทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

(3) พัฒนา Digital Content ในองค์ความรู้การจัดการศึกษาในสาขาที่ขาด  
แคลน เช่น การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง การจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็น  
พิเศษ และผู้เรียนที่มีความแตกต่าง เป็นต้น

(4) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท  
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ Digital Technology

### 1.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 2) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง  
บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, น.11) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา  
หมายถึง ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549, น.75) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา  
หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี เป็นผู้มีอิทธิพล  
เป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครู ในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียนหรือใน  
หมู่คณะและเป็นผู้ควบคุมการบริหารตามนโยบายให้บรรลุผลตามจุดหมายของคณะ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น.31) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา  
หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่เป็นผู้บังคับบัญชาของ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เกิด  
ความสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.4 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (2562, อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ  
บุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร, 2562, น. 2) ได้กล่าวว่า  
ทุกภาคส่วนมีบทบาทในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ถือได้ว่าเป็น Key Success Factor เพราะเป็นจุดเชื่อมของนโยบายของนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุดซึ่งแน่นอนว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา นอกจากจะมีความรู้ความสามารถสูงแล้วต้องเป็นผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนให้มาร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ดังนั้น จึงต้องมีการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พร้อมด้วยวิสัยทัศน์ คุณวุฒิและมีศักยภาพในการเป็นผู้นำสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ ปรากฏา กล้าผจญ และสัมมนา ธรณิธย์ (2545, น.1) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะภายในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น ภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงิน การธนาคาร การบริหาร ธุรกิจการค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหา ผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุพล วงสินธ์ (2545, น.29) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษา มุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องการเรียน การสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชาญชัน อาจินสมาจาร (2560, น.16) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือศูนย์กลางขององค์กรทั้งหมดในโรงเรียน ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ความตื่นตัว ความมียุทธวิธี ประสบการณ์ ความคิด ความเป็นเลิศทางวิชาการ การอุทิศตัวเอง ความเสียสละ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นครูให้ให้นานโยบายการศึกษาออกปฏิบัติและดำเนินการเพื่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในลักษณะของชีวิตในโรงเรียน

สัมมา ธรณิธย์ (2560, น.95) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาที่จะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือ ศูนย์กลางของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของสถานศึกษา เป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องการ

เรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 1.5 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2546, น.6) กล่าวถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการในการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต
2. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ตามความเหมาะสม
3. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิ จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละตน จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับหลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน
6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม
7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน
8. บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่
9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
10. พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามปฏิรูปการศึกษา
11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2546, น. 131) กล่าวถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้



1. กระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษา การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ จากส่วนกลางสู่สถานศึกษา โดยเน้นความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

2. จัดแผนการเรียนอย่างหลากหลาย เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียนตามความถนัดและความสนใจให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. จัดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ในสถานศึกษาและชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรการเมืองท้องถิ่น เพื่อประสานนโยบายให้เกิดประโยชน์แก่การพัฒนาการศึกษาให้ชุมชนมากที่สุด

5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น เพื่อร่วมดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

6. ปรับปรุงบทบาทจากการบริหารงานราชการ และงานโรงเรียนมาเป็นการจัดการศึกษาของชุมชนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเทียบเคียงจากคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน โดยจัดให้มีระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพและดำเนินการพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่กำหนด

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 140) กล่าวถึง ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับความสำคัญ ไว้ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริการงานบุคคล
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน
4. การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ
5. การบริหารอาคารสถานที่
6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สัมมา รณิธย์ (2560, น. 98) กล่าวถึง ภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้านๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์กร และความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้ก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และ การบริหารงานทั่วไป

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell, et) (1993, p. 116) กล่าวถึง ภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำคือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานสัมพันธ์ชุมชน

สรุปภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาได้ว่า ประกอบด้วย การบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียน ปฏิรูปการเรียนรู้ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสม จัดระบบกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ มีการกระจายอำนาจ จัดการประกันคุณภาพการศึกษา บริหารทรัพยากรทางการศึกษาให้คุ้มค่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานอื่น จัดการศึกษาของชุมชนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบริหารงานด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

### 1.6 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2546, น.19-21) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญตามหมวดที่ 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนา โรงเรียนทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมา

ประยุกต์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา  
แห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นใน  
การทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ  
การเผยแพร่ผลงานของทีมงานและการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล โยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐาน  
การศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนด  
นโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ใน  
โรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ  
โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าว น.ทั้งในและต่างประเทศ  
สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

เนเซวิก (Knezevick) (1984, อ้างถึงใน คณะนิตย กิจวิธิ, 2561, น. 19) กล่าวถึง  
บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ชี้แจงสร้างความตระหนักใน  
จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาและมีความรู้ความสามารถในเรื่องงบประมาณ

2. บทบาทความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อ  
พฤติกรรมรวมของมนุษย์

3. เป็นนักวางแผน โดยคาดเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมใน  
การรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

4. บทบาทในฐานะผู้ตัดสินใจ

5. เป็นผู้บริหารจัดการองค์การ โดยการกำหนดโครงสร้างขององค์การ มีความรู้  
ความสามารถเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมองค์การ

6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำการเปลี่ยนแปลง โดยนำการเปลี่ยนแปลงใน  
ลักษณะของการพัฒนามาสู่สถานศึกษา ทั้งนี้จะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และเมื่อใด

7. เป็นผู้ประสานงาน สร้างปฏิสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย การนิเทศงาน และรายงาน  
ผล

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร โดยมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด และการเขียน  
รวมทั้งการเป็นนักประชาสัมพันธ์



9. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา โดยเป็นผู้นำที่เข้าใจปัญหา วิจัยและแก้ปัญหาได้
  10. บทบาทเป็นผู้บริหารความขัดแย้ง เข้าใจถึงสาเหตุ สามารถเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย แก้ปัญหาความขัดแย้งได้
  11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ สามารถวิเคราะห์ระบบ มีความเข้าใจและนำแนวคิดทฤษฎีในการบริหารมาปรับใช้
  12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน มีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจในหลักสูตรนำหลักสูตรไปใช้ และการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
  13. เป็นผู้บริหารงานบุคคล มีศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำ บริหารจัดการงานบุคคล การเจรจาต่อรอง วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
  14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร โดยมีความสามารถการบริหารงานงบประมาณ การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง การทำนุบำรุง และหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
  15. เป็นผู้ประเมินผล โดยมีความสามารถในการประเมินความต้องการ และการประเมินด้วยระเบียบวิธีทางสถิติ
  16. เป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร สร้างภาพพจน์ที่ดี และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย
  17. บทบาทในฐานะผู้นำในพิธีการต่างๆ ในสังคม
- เซย์ฟาร์ท (Sayfarth) (1999, อ้างถึงใน คະນິงนิตย กิจวิธี, 2561, น. 20) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ประกอบด้วย บทบาทในด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การกำกับดูแลติดตามผลการเรียนรู้ของนักเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ และสนับสนุนส่งเสริมให้ครูเป็นครูมืออาชีพ
- สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักวิชาการ เป็นผู้วางแผน เป็นผู้บริหารจัดการ เป็นนักสื่อสาร และเป็น นักประชาสัมพันธ์ โดยบทบาทเหล่านี้เป็นบทบาทในหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

## 2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี จำเป็นอย่างมากที่จะต้องผู้นำที่ดี มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ จะต้องนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

เอาไว้สถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำด้านวิชาการ เพราะหัวใจสำคัญขององค์กรที่เป็นสถานศึกษา คืองานวิชาการและได้มีนักวิชาการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

วีรชาติ วิชาศรี (2550, น. 36) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนตลอดทั้งการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร

สุพชาติ ชุมชื่น (2554, น. 25) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางวิชาการให้บังเกิดผลดีต่อการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ไพเราะ พัตตาสิงห์ (2554, น. 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล กระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

Jan Chell (1995, p. 23) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ทั้งหลาย หรือ การเป็นตัวแทนของโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนความเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียนเช่นเดียวกับ แมคอีแวน (McEwan) อ้างถึงในละอองดาว ปะโพธิง (2554, น. 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถในการสร้างบรรยากาศ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียนสามารถทำงานร่วมกันทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งเดวิดและโทมัส (Davic and Thomas) อ้างถึงในเล่มเดียวกัน ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานที่จะเน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

McEwan (2003, p. 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย ครูผู้สอน นักเรียน และหลักสูตรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการวิชาการในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของการจัดการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ต้องใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ ท่วมเทให้กับงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับครูอาจารย์และนักเรียนให้มากยิ่งขึ้น (รุ่ง แก้วแดง อ้างถึงในละอองดาว ปะโพธิง, 2554, น. 15)

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธาและร่วมปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชน และสังคม เนื่องจากภารกิจของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, น.1) และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะให้ความสำคัญกับด้านวิชาการและครู ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้บริหารลักษณะดังกล่าว จะยึดเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู (Carter and Kiotz, 1990, p. 36)

จากแนวคิดความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยการเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนจากความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งนำมาซึ่งความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

### 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการ จึงได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมากจนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็นกลุ่ม ได้แก่ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) และแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหา ดังนี้

**2.2.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach)** แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการ กลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม (วิภาดา คุปตานนท์. 2544, น. 241)

- 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
- 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
- 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มียานวิจัยจำนวนมากที่ขัดแย้งกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

**2.2.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach)** แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์. 2544, น. 242-247)

1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership-Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามาตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้นำแบบเผด็จการมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่ต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

(1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

(2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

(1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาท น.ที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

(2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีสัมพันธภาพที่ดีสมาชิกและมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

3) Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติโดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leader) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

**2.2.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational approach)** เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำหรือการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ธิือกกล้า. 2547, น.71)

1) การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544, น. 54)

2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิกมีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้โดยการให้รางวัล

3) การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อม ของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) มอบหมายงาน (Delegation)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่า นักการศึกษา ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach) 2) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) 3) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational approach) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรมจะทำให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออก



ถึงภาวะผู้นำทางวิชาการได้อย่างชัดเจน และผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำของกลุ่มพฤติกรรมมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### 2.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในระดับประเทศและระดับสถานศึกษา ซึ่งในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสู่เป้าหมาย นั่นคือคุณภาพนักเรียนที่มีศักยภาพสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมศตวรรษที่ 21 ในหลายทักษะ ดังนี้

Fullan (1998, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2561, น. 265) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการคิดนอกกรอบ (Think of the box) และให้ข้อเสนอแนะแนวทางเลือก เพื่อการปฏิบัติ 4 ประการ

1. ให้ความเคารพเสียงเงียบ (Respect those you to silence) เรียนรู้จากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยว่าเขาอาจมีความคิดที่ดีกว่า มีเหตุผลที่ดีกว่า หรือมีแนวทางที่ดีกว่า ยอมรับสิ่งต่อต้าน (Resistance) ความแตกต่างและความขัดแย้งว่าสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2. มุ่งฝ่าฟันสร้างพันธมิตรใหม่ (Move toward the danger in forming new alliances) การปฏิรูปองค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จไม่มีการปฏิรูปชุมชนด้วย องค์กรที่ดีกับชุมชนที่ดีต้องเป็นไปอย่างควบคู่กัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชน จึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

3. บริหารเชิงอารมณ์ควบคู่กับบริหารเชิงเหตุผล (Manage emotionally as well as rationally) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเชิงวัฒนธรรม (Reculturing) เกี่ยวกับบัพสถาน ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ และความสัมพันธ์เชิงระหว่างบุคคลควบคู่กับการพัฒนาเชิงโครงสร้าง (Restructuring) เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กำหนดเวลาทำงาน บทบาทและอื่นๆ

4. ต่อสู้ เพื่อสิ่งที่ขาดหายไป (Fight for lose causes) อย่างมีความหวัง (Hope) เป็นความหวังที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งที่จะต่อสู้หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ต่อไป แม้ไม่อยู่ในสภาพที่ดูเหมือนจะสิ้นหวัง

Murphy (1990, p. 91) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 มีความไม่มั่นใจจากแนวโน้มในปัจจุบันที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติของโรงเรียนเอง การเมืองและสังคม จะมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารมากขึ้น มีการกระจายอำนาจมากขึ้น เช่น โรงเรียนที่มีการควบคุมจากส่วนกลางและโรงเรียนเล็กๆ ปัจจุบันมีการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลงไปเป็นชุมชน ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมจะมากขึ้นและมีผลโดยตรงต่อโรงเรียน การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะเปลี่ยนบทบาทจากครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ โดยการบรรยายไปเป็นผู้ชี้แนะ การพูดคุยอย่าง

จริงจังระหว่างครูและนักเรียนจะเข้ามาแทนที่ การสอนแบบเดิมศูนย์รวมอยู่ที่การเรียนไม่ใช่การสอน มาตรฐานจะเข้มงวดขึ้น ผู้นำโรงเรียนในอนาคตต้องให้นักเรียนมีประสบการณ์ทางการศึกษาที่ ซับซ้อน และมีความสำคัญมากกว่าที่เคยเป็นมา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการศึกษากับ เด็กมากกว่าที่เคยมีมาในแนวทางความคิดทางการศึกษาแบบใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ กว้างขวางและมีความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ และ Murphy สรุปว่า มุมมองของการเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างองค์การและปรับปรุงระบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโครงสร้างสังคมใหม่ มีความรู้ในการสอนและหลักสูตรที่เน้น ทักษะในการเป็นผู้นำ จากที่เน้นการสอนและการเรียนรู้ จากด้านของจรรยาบรรณในการทำงาน มีการยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงานและช่วยในการกำหนดทิศทางในโรงเรียนและยิ่งกว่านั้นผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมองการศึกษาเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหาร เพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ไม่ต้องให้ เด็กนักเรียนไปเผชิญอย่างโดดเดี่ยว

March (2015. อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560, น. 35) ไม่เห็นด้วยกับข้อความ เกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการที่เสนอนั้น โดยได้เขียนไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทาง วิชาการเพียงคนเดียวนั้น ไม่เพียงพอสำหรับทิศทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษาในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา มุมมองเน้นที่เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการแบบสั่งโดยตรงและมีศูนย์ให้คำปรึกษาไม่เหมาะสมกับ ความเป็นจริงตามเงื่อนไขเวลาและภาระงานของผู้บริหาร แนวคิดนี้ยังสกัดกั้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่สัง สมวัฒนธรรมและความเชี่ยวชาญที่ต้องการ กล่าวคือ ความคิดโดยรวมเกี่ยวกับบทบาทของภาวะ ผู้นำทางวิชาการเปลี่ยนไป ข้อความของเขาแสดงอย่างชัดเจนว่า ผู้คนคาดหวังว่าผู้นำทางวิชาการใน ปัจจุบันจะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร จุดเน้นได้เปลี่ยนจากการบริหารจัดการและการนิเทศไปสู่ ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Share leadership) และการเรียนรู้ ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจคนอื่น ช่วยปรับเนื้อหาและเงื่อนไขการเรียนรู้ของพวกเขาด้วยวิธีการที่เข้าใจตามสภาพขององค์กร ดังที่ Elmore (2002) กล่าวว่า แนวคิดนี้ใช้ได้กับทั้งนักเรียนและผู้ใหญ่ “ผู้บริหารและผู้อำนวยการเขต พื้นที่ในปัจจุบันเป็นผู้นำหลักในโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการเรียกร้องให้ใส่ใจการ บริหารจัดการ โดยอาศัยความคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ หรือแบบกระจาย ที่เน้นบทบาทผู้นำที่ให้การ สอน”

Hoyle, English and Steff (2005, p. 9) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ คือ 1) ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ทักษะด้าน ในการกำหนดนโยบายและการปกครอง 3) ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน 4) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร 5) ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร 6) ทักษะการเรียนรู้

7) ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร 8) ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล 9) ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลการวางแผน 10) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ

DoDEA 21 (2014, p. 308) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมิน เรื่อง Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านบริหารบูรณาการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ และการประเมินผลได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2) มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครู เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จำแนกทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3) ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาสได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอนและด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4) ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อม เพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาส การพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

Rocky View Schools (2013, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2556, น. 76) Associate Superintendent of School กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีทักษะที่สำคัญ เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นสากล (Universal Learning Environments) ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่ง (Designed Leader) เพียงลำพังไม่สามารถทำให้บรรลุผลในภารกิจงานที่มากมายนี้ได้ ดังนั้น ผู้นำจะประสบ



ความสำเร็จได้จะต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานที่ดีและสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

George (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2556, น. 167) ศาสตราจารย์ประจำวิชา The Management Practice at Harvard Business School เป็นอดีตประธานและซีอีโอของ Medtronic กล่าวว่า ในต้นศตวรรษที่ 20 อันเป็นผลมาจากภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรจะมีลักษณะพิเศษ 4 ประการ ดังนี้

1. มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. เสริมพลังอำนาจ (Empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสานการบังคับบัญชา จะมีการมอบอำนาจที่น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กร ในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน

3. ให้บริการ (Serving) ดังคำกล่าว “ภาระหน้าที่แรกของผู้ผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้นแต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกเกิดความพึงพอใจและคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตที่ยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย

4. ความร่วมมือ (Collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดียว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า และคู่ค้า และแม้แต่คู่แข่งกัน ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิถีสหวิทยาความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายในส่งเสริมความร่วมมือภายใน

Sandman และ Vandenberg (online. 1995) อาจารย์ประจำ Michigan State University East Lansing, Michigan ได้ทำวิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 (A Framework for 21 century Leadership) ได้ข้อสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นรูปแบบการพัฒนาแบบปฏิบัติชุมชน (Community Action Leadership Development: CALD) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชนมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ

1. ขับเคลื่อนด้วยปรัชญาองค์รวม (Holistic philosophy) เกี่ยวกับชุมชน วิสัยทัศน์ การเรียนรู้และการกระทำเป็นการบูรณาการแนวคิด “การพัฒนาชุมชน” ที่มุ่งเสริมสร้างสปิริตของกลุ่มสร้างความผูกพัน อัตลักษณ์ ความภาคภูมิใจ และความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เข้ากับแนวคิด “การพัฒนาองค์กร” ที่มุ่งสร้างความสามารถของกลุ่ม เพื่อให้สามารถทำงานเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

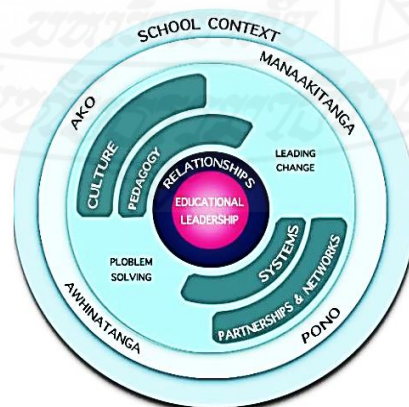
2. เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการ

3. การตรวจสอบบทบาทของผู้หน้าที่ได้รับมอบหมายสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชน

4. การประยุกต์ใช้หลักการเชิงเทคนิค เพื่อบรรลุในค่านิยมและกระบวนการ New Zealand Ministry of Education (2015, อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560, น. 38) กล่าวถึง โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา (The Education Leadership Model-ELM) ว่า โมเดลที่กล่าวถึงคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษาระดับกลางและระดับอาวุโสที่จำเป็นต่อการนำสถานศึกษาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องรับผิดชอบต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน โดยเน้นนักเรียน Maori และ Pasifika และนักเรียนการศึกษาพิเศษ
2. ริเริ่มเจือปนใจที่มีผลต่อการสอน การเรียนรู้และการนำหลักสูตรไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผล
3. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ E-learning เพื่อสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้แนวใหม่
4. พัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning communities)
5. สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ
6. พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

ซึ่งโมเดลการพัฒนาดังกล่าว ระบุให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นพื้นที่การปฏิบัติ (Area of practice) กิจกรรมภาวะผู้นำ (Leadership activities) และคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) ประกอบด้วย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา

ที่มา : New Zealand Ministry of Education, 2013 (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, น. 7)

ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นความสัมพันธ์เชิงพหุ (Multiple relationship) ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้นำคนอื่น ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน โดยที่ความสัมพันธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) ที่ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น โดย

1. แสดงความใส่ใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คนที่ตนเองนำ กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ และจัดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพ

2. ส่งเสริมสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนด้วยทรัพยากรที่เหมาะสม

3. มีการประเมินผลงานที่เปิดเผยโปร่งใส

4. มีการสังเกตชั้นเรียน

5. กระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

พื้นที่การปฏิบัติ (Area of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ศาสตร์การสอน ระบบและความเป็นหุ้นส่วน

วัฒนธรรม (Culture) ผู้นำการศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญสอง น.ที่ คือ สนับสนุนให้มีการสร้างวัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนสำหรับทุกคน ซึ่งกระทำได้โดย

1. ทำให้มั่นใจได้ว่าปฏิบัติการทางการศึกษามีความครอบคลุม

2. ทำให้มั่นใจได้ว่าภาษา อัตลักษณ์ รวมทั้งวัฒนธรรมของนักเรียนและครอบครัว ได้รับการยอมรับและมีคุณค่า

3. ทำให้มั่นใจว่ามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการปฏิบัติในเป้าหมายร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

4. ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย สนับสนุนการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน

5. สนับสนุนการปฏิบัติที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้

6. สร้างตัวแบบการปฏิบัติที่ทีมงานคาดหวังและมีคุณค่า

7. นำและเริ่มโอกาสลงความสำเร็จและความก้าว น.ของนักเรียนและบุคลากร ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นความรู้และการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาจจะกระทำได้โดย

1. สร้างตัวแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับนักเรียนทุกคน

2. ผูกพันและแสดงบทบาทการนำในการพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าทฤษฎีการสอนและการเรียนรู้

3. แสดงบทบาทการนำในการวางแผน การพัฒนา และการประเมินหลักสูตร

ระบบ (System) เป็นการสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้นักวิชาการและนักเรียนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำทางการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานประจำวัน การตัดสินใจ และการออกแบบ การปฏิบัติงานในกรณีต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนงาน การจัดสรรทรัพยากร การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การงบประมาณ การจัดการเวลา และการดำเนินงานโครงการต่างๆ ของโรงเรียน

2. การติดตามผลการเรียนของนักเรียน โดยประเมินผล การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ใส่ใจต่อนักเรียนและสนับสนุนบุคลากร

ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and networks) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก ในกรณีเครือข่ายภายใน สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชาและระหว่างระดับชั้นเรียน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน ในกรณีเครือข่ายภายนอกเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing learning) ได้แก่

1. การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมเป็นคณะกรรมการ และร่วมในสมาคม

2. สร้างเครือข่ายระดับโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและแนวปฏิบัติงาน

3. ทำงานร่วมกับผู้ปกครองและผู้อุปถัมภ์ เพื่อกำหนดความคาดหวัง เกี่ยวกับนักเรียนร่วมกัน(กระตุ้นให้ครูทำงานสอน)

4. พัฒนาเครือข่ายในชุมชนที่กว้างขึ้นด้วยสื่อท้องถิ่น (Local media) เพื่อนำเสนอผลงานของโรงเรียน

กิจกรรมผู้นำ (Leadership activities) ประกอบด้วย นำการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา

นำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) เป็นการบริหาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในฐานะเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ การเจรจาต่อรอง การสนับสนุนความต้องการจำเป็นเพื่อการปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องการ

1. สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการนำวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

2. สารสนเทศเกี่ยวกับวิธีสอน การเรียนรู้ และการประเมินผล

3. ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง

4. เข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อและการปฏิบัติของครู เพื่อช่วยเหลือให้นำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้

5. ความสัมพันธ์พื้นฐานความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. ตระหนักถึงศักยภาพของโรงเรียนต่อการเปลี่ยนแปลง

7. ยุทธศาสตร์ เพื่อเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แก้ปัญหา (Problem) อาจเป็นปัญหาในงานประจำ ปัญหาวิกฤต หรือปัญหาที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้นำทางการศึกษาสันับสนุนต่อการแก้ปัญหา โดยให้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม และแบบยึดเหตุการณ์เป็นฐาน (Evidence-based approach) มีการศึกษาในรายละเอียด การทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์และการแก้ไขด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ โดยคำนึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

คุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) เป็นคุณภาพที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ

1. นำโดยคุณธรรม (Leading with moral purpose)

2. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Having self-belief)

3. เป็นผู้เรียนรู้ (Being a learner)

4. นำทางและสนับสนุน (Guiding and supporting)

เว็บไซต์ของ Toastmaster (n.d.) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, น. 170) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ 10 ประการ ที่จะต้องมีสำหรับศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ให้ลักษณะพิเศษมีความสำคัญเป็นลำดับแรก (Character is number one) ถือเป็นรากฐานของผู้นำโดยเฉพาะการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เพราะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้ โดยการมีวิสัยทัศน์และคนงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่น่าทึ่งได้หากได้แรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์

3. เป็นที่รักใคร่ (Passion) เป็นความรักใคร่ที่เกิดจากความเคารพในคนอื่น การรับฟังคนอื่นและความเชื่อมั่นในตนเอง

4. การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นทักษะที่สำคัญในลำดับต้นๆ เพราะภาวะผู้นำทุกรูปแบบเป็นเรื่องความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ทุกประเภทต้องอาศัยการสื่อสาร

5. ทักษะการฝึกสอน (Coaching skill) ไม่ถือเป็นการจัดการแบบจุลภาค แต่เป็นการจัดการที่แท้จริง

6. ความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to create value) ไม่มุ่งแต่สร้างผลลัพธ์ทางการเงินแต่สร้างควมมีคุณค่าให้แก่องค์กร



7. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในความหมายที่มากกว่าความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงแต่เป็นความยืดหยุ่นระหว่างบุคคลและมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง

8. บริหารความคลุมเครือ (Comfort with ambiguity) เป็นทักษะความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความหมาย และมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ชัดเจน

9. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด

10. เป็นนักแสวงหาความรู้ (Knowledge seekers) แม้ไม่สามารถพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถ เพื่อความเป็นผู้นำได้ มุ่งการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและเพื่อเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learner) โดยอาจอ่านจากตำราภาวะผู้นำ อ่านชีวประวัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ สังเกตการณ์ทานของผู้นำและขอเพียงแต่ลงมือทำ (Just do it)

University of Extension (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, น. 169) กล่าวถึงการให้บริการหลักสูตรคล้ายคลึงกับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกิจกรรมชุมชน (Leadership development through community action) เป็นหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้แบบบริการสังคม (Service learning) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiential learning) โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. ทำความเข้าใจตนเองและกลุ่ม
2. ทำความเข้าใจชุมชน(องค์กร) และประเด็นที่เกิดขึ้น
3. วิจัย วางแผน และปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมาย
4. ประเมินผลลัพธ์

สำหรับค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐาน 7 ประการนั้น ประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision together) การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดหมาย สร้างพลังการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ

2. นำร่วมกัน (Leading together) ทุกคนต่างมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันในกระบวนการและการปฏิบัติของกลุ่ม สร้างความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและอย่างจริงจัง ทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นต้นแบบการสร้างแรงบันดาลใจ การสอน การมอบหมายงาน และการบริหารซึ่งกันและกัน



3. เรียนด้วยกัน (Learning together) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบปฏิบัติการชุมชน ยึดความรู้เป็นฐาน ทุกคนต่างมีความรู้ของตนเอง และช่วยกันสร้างความรู้ใหม่ของวงจการเรียนรู้ที่ ประกอบการวางแผน การปฏิบัติ และการสะท้อนผล

4. สร้างชุมชน (Building community) หัวใจสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ปฏิบัติการชุมชน คือ การใส่ใจต่อชุมชนด้วยหลักความสัมพันธ์กลุ่ม (Intergroup relationship) ที่ เข้มแข็งและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำการเรียนรู้ และการ ปฏิบัติร่วมกัน ความเป็นชุมชนสะท้อนให้เห็นได้จากความรู้สึกส่วนหนึ่งและความผูกพัน การยอมรับ ในความหลากหลาย การสร้างสิ่งใหม่ๆ และการบริหารความขัดแย้ง

5. พัฒนาพลัง (Developing energy) เป็นพลังร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ จากกลุ่มพัฒนาองค์กรหรือการสร้างศักยภาพของกลุ่ม จากการใช้ส่วนร่วมในกระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์ การเรียนรู้ การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติ

6. ปฏิบัติร่วมกัน (Action together) ด้วยความเป็นทีม (Teamwork) เพื่อมุ่ง บรรลุผลในวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์เชิงการเมืองและเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการกันสินทรัพย์และ ทรัพยากรของชุมชน ผู้นำที่ได้รับมอบหมายต้องผูกพันกับกระบวนการให้สวัสดิการกับกลุ่ม หลีกเลี่ยงจากการใช้อำนาจและการควบคุม

7. มีการสื่อสาร (Communication) จะต้องมีสื่อสารระหว่างกันที่เข้มแข็งผ่าน การปฏิบัติ การสุนทรียสนทนา (Dialogue) โดยฟังเพื่อเข้าใจ สะท้อนผลความเห็นเปิดใจกว้าง และ หาข้อตกลงร่วมจากนานาทัศนะ

สำหรับบทบาทของผู้นำ (The role of leader) ไม่ใช่ผู้นำแบบเดี่ยวหรือแบบเป็น ฮีโร่ (Hero) แต่จะเป็นผู้นำในแบบที่เป็นนักออกแบบ (Designers) ผู้สอน (Teacher) และเป็นผู้ ให้บริการ (Stewards) โดยยึดถือใน 6 หลักการ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวก
2. มุ่งให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้
3. มุ่งให้เกิดภาวะผู้นำ
4. มุ่งการกระทำในปรากฏการณ์จริง
5. ไม่มีวิธีการสำเร็จรูปล่วงหน้า น. ให้เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่ม
6. เน้นกระบวนการเชิงเนื้อหา ผู้มีส่วนร่วมสามารถเรียนรู้ถึงการอำนวยความสะดวก

การสร้างชุมชน ความเป็นทีม การวางแผนและการตัดสินใจของกลุ่ม การพัฒนาองค์กร การ บริหารความขัดแย้ง และการสะท้อนผลของกลุ่ม

Van Ness (2013, อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560, น. 45) สมาชิกของ National Association of Women กล่าวถึง ทัศนะของ Tubbs และ Schultz ว่าบุคลิกภาพ (Personality)

ค่านิยม (Value) พฤติกรรม (Behavioral traits) และลักษณะเฉพาะบุคคล (Personality characteristics) ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนวทางการสร้างแบรนด์ให้ตนเอง สำหรับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ตามทศนะ ดังนี้

1. ระบุค่านิยมหลักของตนเอง (Core values) เพื่อให้มีความชัดเจนว่า ตนเองเป็นใคร เป้าหมายสำคัญ เพื่อความสำเร็จคือ อะไร สิ่งที่จะคิดจะทำคืออะไร ความชัดเจนในค่านิยมหลัก เช่น อาจเป็นความเคารพคนอื่น (Respect) ความสนุก (Joy) หรือความยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (Integrity) จะช่วยให้ปรับพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal behaviors) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวิชาชีพ (Professional characteristics)

2. คำแถลงพันธกิจ ส่วนบุคคลและวิชาชีพ (Personal and professional mission statement) เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรที่มีการกำหนดพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมายและการกระทำ เพื่อบรรลุผลสำเร็จ ในส่วนตัวก็ควรกำหนดพันธกิจส่วนบุคคลและวิชาชีพที่ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่แสดงให้คนอื่นเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นใครและต้องการเป็นอย่างไร

3. ตามสภาพจริงที่เชื่อถือได้ (Remain authentic) แสดงออกตามนิยามหลักตนเอง ให้เห็นได้อย่างประจักษ์และอย่างมั่นใจในทุกโอกาส

Strock (2013, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2561. น. 265) กล่าวถึงหลัก 10 ประการ สำหรับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่เขาได้ปรับจากแนวคิด “การบริหารเพื่อการนำ” (Serve to lead) ดังนี้

1. ทุกคนสามารถเป็นผู้นำเพราะทุกคนสามารถให้บริการ
2. ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรคือครู
3. เรากำลังอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากโลกที่ยึดการจัดการเป็นฐานเป็นโลกที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นฐาน
4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ (Empower)
5. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีพลวัต
6. ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์
7. บทบาทผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ
8. ภาระงานของผู้นำ คือ การมีจินตนาการและการทำให้ก้าว น.โนวิสัยทัศน์
9. ความรัก (Love) เป็นระดับสูงสุดของความสัมพันธ์ทางภาวะผู้นำ
10. คุณลักษณะพิเศษเน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

Mallinge (2001, อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560, น. 46) กล่าวถึงภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ว่า トラบใดที่ยังคงมีมนุษย์ทรานนั้นยังคงมีผู้นำ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาตามลำดับ หากย้อนกลับไปในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นสงครามเพื่อประชาธิปไตย เป็นสงครามเพื่อเรียกร้องสิทธิ เช่น การต่อสู้การเหยียดผิว และการยกเลิกสิทธิ ค่าอาณานิคม เป็นต้น สงครามในครั้งนั้นได้สร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่หลายราย แต่เป็นผู้นำเดี่ยวในแนวหน้าของสงคราม เป็นผู้นำในตำแหน่งที่มีอำนาจ ในระยะปัจจุบันมีการกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับทีมงานและการบริหารทีมมากขึ้น มีการพูดถึงการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่นมากขึ้น และที่ก่อให้เกิด แนวคิดภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็น “ปิรามิดหมุนกลับ” คือ ภาวะผู้นำแบบฝ่ายบริการ (Servant leadership) ที่เสนอโดย Robert Greenleaf ในปี 1976 ที่ผู้นำในตำแหน่งสูงกว่ามุ่งการกระทำ เพื่อคนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าขององค์กรและแนวคิดของ Peter Block ได้เขียนหนังสือ “ภาวะผู้นำใฝ่บริการดูแล” (Stewardship) และข้อวิพากษ์วิจารณ์ของภาพลักษณ์การเป็นผู้นำแบบคาวบอยหรือแบบวีระบุรุษ (Cowboy/hero image) ในปี 1995 ของ James Kouzes และ Barry Posner ที่ได้พูดถึงแนวคิด “ภาวะผู้นำเป็นธุรกิจของทุกคน” (leadership is everyone’s business) และในปี 1999 Host Bergman, Kathleen Hurson, และ Darlene Russ-Eff ได้กล่าวถึงแนวคิด “ทุกคนเป็นผู้นำ (Everyone a leader) และในช่วงศตวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 ได้เกิดแนวคิดการบริหารทีม (Team management) และทีมข้ามสายงาน (Cross-function team) เป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติที่ดีที่สุด จนนักวิจัยหลายท่านได้เสนอเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบหมุนเวียนหรือแบบไม่มีใครเป็นผู้นำเสียเลย (Rotating leadership or no leader at all) สำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นที่แน่นอนว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิม (Traditional leadership) ยังคงใช้ได้อย่างต่อเนื่องแต่มีแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพื่อขึ้น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นของทุกคนในองค์กรสมัยใหม่ทุกคนต่างเป็นสมาชิกของทีมทุกคนต่างเป็นผู้บริหารโครงการได้ ดังนั้น ทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ผู้นำเป็นผู้เปิดโลกกว้างต่อความรู้ใหม่และวิธีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับคนอื่น ๆ ความรู้ถือเป็นอำนาจที่แท้จริงและภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นได้จากการแพร่ความรู้
3. ภาวะผู้นำถือทีมเป็นฐานโครงสร้างตามลำดับขั้นนั้นคงอยู่ แต่องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการให้สมาชิกสามารถเป็นผู้นำกันได้ ไม่มีใครต้องการทำงานเพื่อเป็นสมุน ลูกน้อง แต่ต้องการการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน
4. ภาวะผู้นำไม่ใช่แค่เจตจำนง ความเป็นนักเผด็จการ ความเป็นนักเผด็จการสำหรับศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นจากสิ่งที่ผู้นำพูดไม่เกิดจากว่าผู้นำนั้นเป็นใคร ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารกับคน ไม่ใช่เป็นการสื่อสารถึงคน ดังนั้น การสื่อสารแบบใหม่จะสะท้อนให้แบบภาวะผู้นำแบบใหม่ได้

5. ภาวะผู้นำรวมถึงภาวะผู้ตามด้วย บางคนอาจมีความรับผิดชอบภาวะผู้นำมากกว่าคนอื่น แต่ทุกคนสามารถเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ในทีมได้ ผู้นำที่ดีจึงสามารถพัฒนาตนเองจากคนอื่นรับฟังคนอื่นและให้อำนาจคนอื่น

Bersin (2012, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2561. น. 266) กล่าวว่า มีตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 10,000 รายการในอเมซอน ซึ่งแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาภาวะผู้นำก็ไม่สามารถจะอ่านได้หมด ตัวเขาเองก็อ่านได้จำนวนหนึ่งแล้วได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยใหม่ๆ ว่าแม้สมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 จะแตกต่างจากปัจจุบัน แต่ส่วนที่เป็นสมรรถนะหลักยังคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อสรุปสอดคล้องกับ Deloitte Development LLC (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, น. 174-175) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สมรรถนะภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรเข้าสู่ศตวรรษที่ 21

สมรรถนะผู้นำหลัก	สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
- ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมหรือมีจริยธรรม เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่จะต้องพูดความจริงและทำในสิ่งที่ถูกต้อง	- นวัตกรรม คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลบูรณาการ นานาทัศนะและตระหนักในโอกาสที่ไม่คาดฝัน
- มีวิสัยทัศน์หรือมียุทธศาสตร์ ชี้แนะแนวทางและพัฒนาแผนงานที่น่าสนใจ	- มีความคล่องแคล่ว เรียนรู้เชิงรุกอย่างมีวิสัยทัศน์อย่างมีส่วนร่วม และอย่างสร้างสรรค์
- มุ่งผลสัมฤทธิ์	- มีความเฉียบแหลมระดับโลก มีโลกทัศน์และทัศนะระดับโลก มีความรู้ในธุรกิจระดับโลก
- มีวิจารณ์ญาณ	- มีความฉลาดทางอารมณ์ ตระหนักรับรู้และมีการพัฒนาอารมณ์ทั้งตนเอง บุคคลและทีม
- มีความรักหรือมองโลกในแง่ดี	- บริหารจัดการคนงานที่มีความหลากหลายเข้าใจคนอื่น ความมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- สร้างทีมงาน ให้เป็นทีมที่มีความเป็นเลิศ	
- มีการพัฒนาคน	
- มีความรับผิดชอบต่อให้การยอมรับและสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อ	

Brunson (2008, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2561. น. 266) กล่าวถึงผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าหากต้องการความผูกพันกับคนอื่น ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อประโยชน์ของคนอื่น ไม่พัฒนาในด้านการเห็นแก่ตัว ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ เพื่อความมั่นใจในภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทักษะในการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคล หรือในวิชาชีพ (Personal professional growth management skill) ประเมินผลการทำงานของตนเอง และการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาตนเอง ให้สามารถบูรณาการภาวะผู้นำเข้ากับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

2. ทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ (Communication and connection skills) ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม เป็นการสื่อสารที่เสมอปลายและเป็นที่น่าเชื่อถือ

3. ทักษะเกี่ยวกับข่าวสาร (Messaging skills) ถือว่าผู้นำเองเป็นตัวแทนของข่าวสารเป็นข่าวสารที่สร้างแบรนด์ของผู้นำ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับผู้ตาม

4. ทักษะการสร้างเครือข่าย (Networking skills) ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายจะต้องสร้างสัมพันธ์ทางอาชีพและการสนับสนุนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

5. ทักษะการเป็นผู้ให้ (Giving skills) พัฒนาคนอื่นให้มีความก้าวหน้า น. ทั้งรายบุคคลและทั้งชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

6. ทักษะการอำนวยความสะดวกร่วมกัน (Collective facilitation skills) การออกแบบอำนวยความสะดวกการประชุมที่มีประสิทธิภาพเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสารที่น่าเชื่อถือและการเรียนรู้ทักษะการอำนวยความสะดวกที่เป็นกลางเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นพื้นฐานการสร้างสัมพันธ์มิตรและความร่วมมือที่แท้จริง

7. ทักษะการเล่าเรื่อง (Story telling) การเล่าเรื่องหรือการบรรยายเป็นเรื่องราวเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่จะทำให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน

Crawford (2010, อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560. น. 48) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือพัฒนาในทักษะที่สำคัญ ได้แก่

1. คาดหวังสูง ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งความสำเร็จของนักเรียนทุกคน และจะใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุผลในความเชื่อนั้น นักเรียนจะถูกท้าทายด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเข้มงวด ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า หรือกับรายวิชาที่ไม่คุ้นเคย การมุ่งศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่องอย่างจริงจัง

2. ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายพื้นฐานสถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้การเรียนรู้จึงเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญยิ่งกว่าสิ่งใด ทุกสิ่งทุกอย่าง จึงมุ่งการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. ความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ ความร่วมมือนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ และความสำเร็จผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนเพื่อร่วมมือกับแก้ปัญหาและแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ มาใช้



4. มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียนและพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผล การงบประมาณ และอื่นๆ จนกล่าวได้ว่า เป็นผู้นำแถว น.ในเรื่องเทคโนโลยี

5. ความสามารถในการบริหารเวลาและความใส่ใจ ผู้นำสถานศึกษาในปัจจุบันและในอนาคตจำเป็นต้องมีการบริหารเวลา และการมอบอำนาจ เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจมากมาย ทั้งงบประมาณ บุคลากร นักเรียนและครอบครัว การพัฒนาวิชาชีพ เทคโนโลยีและอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งทุกกรณีต้องทำด้วยใจรัก

ภาวะผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ผ่านมา เป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งของหน่วยงานระดับจังหวัดหรือระดับแผนงาน เกี่ยวกับงานบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการจัดทางเดินและสนามเด็กเล่นที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์กับสาธารณะและอื่นๆ ที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งบทบาทสำคัญในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ แต่ในระยะต่อไป หากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การสอนตามรูปแบบการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงาน เพื่อให้มีความมั่นใจว่า ตนเองได้ทำ น.ที่เช่นผู้นำ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเพราะการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดการใช้ภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำสถานศึกษาหมายถึง แต่ละแต่ละบุคคลต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาเชิงวิชาการ การประเมินผล และเทคนิคการสอนมีการทำงานเพื่อเสริมสร้างทักษะร่วมกับครู การรวบรวม วิเคราะห์ และการใช้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้นำถูกคาดหวังให้ทำงานร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนได้รับการตอบสนอง และนั่นหมายความว่าสมาชิกในโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำนี้กันทุกคน ไม่หมายเฉพาะตัวผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม (Share leadership) เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาจากสมาชิกทุกคนร่วมกัน แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะปลีกตัวจากความรับผิดชอบนี้ออกไป แต่กลับจะต้องสนับสนุนให้มีความรับผิดชอบร่วม (Share responsibility) ในการระบุนปัญหา การสร้างทางเลือก และการนำไปปฏิบัติ สำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 บางทักษะมีความสำคัญยิ่ง ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน การจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจถึง สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นสากลที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่งเพียงลำพัง ไม่สามารถทำให้บรรลุผลในภารกิจงานที่มากมายนี้ได้

เทือน ทองแก้ว (2550, น. 37-38) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual learning) มีความรู้ใหม่ที่สำคัญ ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้ทั่วไปหรือความรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาตนเอง โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน โดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่



2. มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม (Creativity and innovation) พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรและประยุกต์ใช้นวัตกรรม เพื่อการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

3. ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External awareness) ผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางสังคม ทั้งในระดับนานาชาติและภายในชาติที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกล และสามารถกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จนสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีทำงานตามข้อมูลใหม่ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

5. ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience) อดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความยากลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตัวและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

6. จูงใจใฝ่บริการ (Service maturation) สร้างและดำรงวัฒนธรรมขององค์กร สนับสนุนบุคคลอื่นได้ให้บริการที่จำเป็นอย่างมีคุณภาพ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามได้ตามที่ต้องการที่แสดงถึงจิตใจในการบริการสาธารณะ สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความสนใจบริการและช่วยเหลือจนบรรลุภารกิจ

7. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ มั่นคงด้วยกลยุทธ์ของธุรกิจ ภารกิจแข่งขันขององค์กรในยุคเศรษฐกิจของโลก รู้จักรวบรวมนโยบายและการรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการมองในระยะที่ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับก่อนหลัง สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงภัยคุกคามหรือโอกาสที่มี

8) วิสัยทัศน์ (Vision) มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่นและโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

9) คุณธรรมจริยธรรม (Moral) มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้

เจริญ ภูวิจิตร (2555, น. 5-6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) มีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองแสดงออกชัดเจนเปิดเผยและมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา

- 2) ความเป็นผู้นำ กล่าวหาญ ในเชิงคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - 3) มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมสูง รักและเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง
  - 4) มีความสามารถในการสื่อสาร คล่องแคล่วในทักษะการเขียนและการพูดภาษาอังกฤษ
  - 5) สามารถบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ สร้างความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความยุติธรรม
  - 6) มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการและด้านสังคม
  - 7) มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาทางการศึกษา
  - 8) มีความสามารถในการกำหนดระบบการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานการเรียนรู้
  - 9) สามารถเข้าถึงความต้องการของครูผู้สอน เพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน
  - 10) ความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียและพันธมิตรของสถานศึกษา ได้อย่างสงกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา
  - 11) ความเป็นผู้นำในการให้ความรู้ ต้องรู้ว่าอะไรดีและส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนและสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
  - 12) มีศักยภาพในการจัดตั้งเครือข่ายและการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบภายใต้โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, น. 173) กล่าวถึง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นที่แน่นอนว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบเดิมยังคงใช้ได้อีกอย่างต่อเนื่องแต่มีแนวคิดที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพิ่มขึ้นดังนี้
1. ภาวะผู้นำเป็นของทุกคนในองค์กรสมัยใหม่ ทุกคนต่างเป็นสมาชิกของทีมเป็นผู้บริหารโครงการได้ ดังนั้นทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ
  2. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ผู้นำเป็นผู้เปิดโลกกว้างต่อความรู้ใหม่และวิธีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับคนอื่น ๆ ความรู้ถือเป็นอำนาจที่แท้จริง และภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นได้จากการแพร่กระจายความรู้
  3. ภาวะผู้นำยึดถือทีมเป็นฐาน โครงสร้างตามลำดับชั้นยังคงอยู่ แต่องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการให้สมาชิกสามารถเป็นผู้นำกันได้ ไม่มีใครต้องการทำงานเพื่อเป็นเพื่อนร่วมงาน แต่ต้องการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน

4. ภาวะผู้นำไม่ใช่แค่เจตจำนง ความเป็นเจตจำนงสำหรับศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นจากสิ่งที่ผู้นำพูด ไม่เกิดจากว่าผู้นำเป็นใคร ผู้นำจะต้องสื่อสารกับคน ไม่ใช่สื่อสารถึงคน ดังนั้น การสื่อสารแบบใหม่จะสะท้อนให้เห็นแบบภาวะผู้นำแบบใหม่ได้

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 6) สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสารและเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี การสร้างความร่วมมือ และการสร้างชุมชนแห่งเรียนรู้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการสร้างความร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีทักษะพื้นฐานที่จะสามารถพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นผู้นำเชิงวิชาการที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงทั้งในมุมมองซึ่งเหมือนกัน ใกล้เคียง และส่วนที่แตกต่าง ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

แนวคิดนัการศึกษา	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21											รวม	
	การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	การบริหารหลักสูตร/การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	การสร้างเครือข่าย	ความร่วมมือทำงานเป็นทีม	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	การใช้ ICT เพื่อการบริหารและการเรียนรู้	คุณธรรมและค่านิยม	ความฉลาดทางอารมณ์	ความสามารถในการสื่อสาร	การพัฒนาตนเอง		ความคิดสร้างสรรค์
Fullan (1998)					✓			✓				✓	3
Murphy (1990)	✓		✓			✓	✓	✓					5
March (2015)			✓	✓	✓	✓							3
Hoyle ,English and steff (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					6
DoDEA21 (2014)		✓	✓	✓	✓	✓	✓						5

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวคิดน้การศึกษา	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21											
	การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	การบริหารหลักสูตร/ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทำงานเป็นทีม	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	การใช้ ICT เพื่อการบริหาร และการเรียนรู้	คุณธรรมและค่านิยม	ความฉลาดทางอารมณ์	ความสามารถในการสื่อสาร	การพัฒนาตนเอง	ความคิดสร้างสรรค์	รวม
Rocky View School(2003)		✓	✓									2
George (2001)	✓	✓	✓	✓								4
Sandman and Vandenberg (1995)	✓	✓					✓					3
New Zealand Ministry of Education (2015)		✓	✓	✓	✓	✓	✓					6
Toastmaster (2010)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		9
University of Illinois Extension (2003)	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	7
Van NESS (2013)	✓						✓	✓				3
Storck (2013)	✓	✓		✓								3
Mallinge (2001)		✓	✓	✓					✓			4
Bersin (2012)	✓	✓		✓					✓	✓	✓	6
Brunson (2010)	✓				✓				✓	✓		5
Crawford (2010)	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	7
เทื้อน ทองแก้ว (2550)	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	7
เจริญญ ภูวจิตรี (2555)		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			6
วิโรจน์ สารัตนะ (2556)		✓	✓	✓	✓				✓			4
ชัยยนต์ เพาพาน (2559)	✓		✓	✓	✓	✓					✓	6
รวมความถี่	13	14	14	15	12	6	9	2	7	5	6	

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีสาระคล้ายกันโดยใช้เกณฑ์พิจารณาตามความถี่

ระดับสูงที่นักวิชาการให้ความเห็นตรงกัน ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ซึ่งได้ 5 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoyle, English and steff (2005), DoDEA21 (2014), George (2001), New Zealand Ministry of Education (2015), Toastmaster (2010), University of Illinois Extension (2003), Crawford (2010), เทียน ทองแก้ว (2550), เจริญ ภูวิจิตร (2555), วิโรจน์ สารัตนะ (2556) และ ชัยยนต์ เพาพาน (2559) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

### 1. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายุคปัจจุบันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบและตอบสนองความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีแนวคิดและแนวทางการบริหารที่ทันสมัย ก้าวนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จอย่าง มั่นคงนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมาย ความสำคัญและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร มีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดโดยต้องร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วกันว่าองค์กรหรือหน่วยงานสถานศึกษามีความมุ่งมั่นอย่างไร นักวิชาการได้กล่าวถึง ความหมายของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 20) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่สถานศึกษาต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือ ความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตของสถานศึกษา

อาทิตยา สุขประเสริฐ (2559, น. 13) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559, น. 10) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจนโดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์มี



ความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

Thompson และ McHugh (1995, p. 4) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจเป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรอธิบาย ถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

Phillips (1997, p. 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่ที่ไกลออกไปได้

Beare และคณะ (1986, p. 107) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ คือ ภาพองค์การในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

Kotter (1996, p. 68-69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้นสามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางที่เปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งจะเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบรอบด้าน เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้อย่างครบถ้วนรอบด้าน ซึ่งภาพนั้นมีความเป็นไปได้ ทำทนายสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

1.2 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องมีทั้งความรู้เชิงวิชาการและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาซึ่งเกิดผลกระทบต่อสถานศึกษาโดยตรง ผู้บริหารต้องมีความคิดก้าวทันและก้าวนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นั่นคือ เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย นักการศึกษาได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ในทัศนะต่างๆ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 138) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น คือ ผู้ที่กล้าท้าทายต่อ



สถานภาพเดิม เพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มข้นแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนั้นผู้นำต้องรู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (2558, น. 68) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่า องค์ประกอบของระบบการศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนและจะต้องมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อให้เป็นทิศทางนั้น
2. มีการตั้งมาตรฐานระดับสูง เช่น มีมาตรฐานหลักสูตรที่จำเป็นและมีความคาดหวังสูงต่อโรงเรียน ครู และนักเรียน
3. มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ลดความเลื่อมล้ำทางการศึกษา ให้มีความสำคัญกับเด็กด้อยโอกาสและพิการ
4. การได้มาซึ่งครูและผู้บริหารที่มีคุณภาพ ระบบการศึกษาของประเทศที่ดีจะเข้มงวดในการคัดเลือก โดยการเลือกจากนักเรียนที่จบการศึกษาตอนปลายหรือผู้สนใจเป็นครูที่เก่งระดับประเทศ มีระบบการได้มาซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารเขตพื้นที่ที่มีคุณภาพสูง มีการสอบแทนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดีเยี่ยม มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง
5. มีการร่วมมือในการทำงานของทุกภาคส่วนที่สอดคล้องกัน
6. การบริหารและการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การกระจายอำนาจหรือไม่กระจายอำนาจ การกระจายอำนาจจะได้ผลดีในโรงเรียนที่มีความพร้อมและขึ้นอยู่กับว่าจะกระจายความรับผิดชอบอะไรอย่างไร โรงเรียนและครูจะต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนอย่างเหมาะสม
7. สร้างแรงจูงใจแก่นักเรียน
8. มุ่งเน้นพัฒนา เพื่ออนาคตในระดับโลก ระบบที่ดีจะมีระบบมองโลกกว้างและมองไปในอนาคตอยู่เสมอ จะคอยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของประเทศตนกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศอื่นๆ และจะทบทวนวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

Sandman และ Vandenberg (Online, 1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นรูปแบบการพัฒนาแบบปฏิบัติชุมชน ขับเคลื่อนด้วยปรัชญาองค์รวมเกี่ยวกับชุมชน วิสัยทัศน์ การเรียนรู้และการกระทำเป็นการบูรณาการแนวคิดการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

ร่วมกัน เข้ากับแนวคิด “การพัฒนาองค์กร” ที่มุ่งสร้างความสามารถของกลุ่มเพื่อให้สามารถทำงาน เป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

University of Illinois Extension (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมองอนาคตร่วมกันของกลุ่มเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเพราะ วิสัยทัศน์เป็นเสมือนจิตวิญญาณที่แสดงให้เห็นถึงจุดหมายของการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย สร้างพลังการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติ รวมทั้งแสดงให้เห็นขอบข่ายงานที่จะปฏิบัติ

Bersin (2012, อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560. น. 62) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ ของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความ เสี่ยง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล บูรณาการนาาทัศน์และตระหนักในโอกาส ที่ไม่คาดฝัน เรียนรู้เชิงรุก อย่างมีวิสัยทัศน์อย่างมีส่วนร่วมและอย่างสร้างสรรค์จากประสบการณ์ เพื่อเดินหน้าสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการคนงานที่มีความหลากหลาย เข้าใจคนอื่น ความมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การปรับตัว และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Crawford (Online, 2010) กล่าวถึง ผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ ว่ามีวิสัยทัศน์จะมุ่งความสำเร็จของนักเรียนทุกคน และจะใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุผลในความ เชื่อมั่นนั้น นักเรียนจะถูกท้าทายด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเข้มงวด ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อ ความก้าวหน้าหรือกับรายวิชาที่ไม่คุ้นเคย การมุ่งศึกษาระดับวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่องอย่าง จริงจัง

สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย กว้างไกล ก้าวทันสภาพการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่ชัดเจน เป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา กำหนด เป้าหมาย พันธกิจขององค์กร แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์สู่ครูและบุคลากรและใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเป็นไป ตามทิศทางที่กำหนดอย่างมีเอกภาพ บรรลุ เป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ตั้งไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตของ สถานศึกษาที่มีเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วน เป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการ บริหารจัดการ สามารถสื่อสารทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา กำกับติดตามการดำเนินงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุตาม เป้าหมายของสถานศึกษา

## 2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) ได้กลายเป็นแนวคิดและข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการศึกษาที่สถานศึกษาจะต้องจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยผ่านการบริหารหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 นักการศึกษาได้กล่าวถึงการบริหารหลักสูตรและการจัดการกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารหลักสูตร หลักสูตรมีความสำคัญต่อการส่งผ่านเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักสูตรยังสะท้อนให้เห็นถึงเป้าประสงค์สำคัญในการจัดการศึกษา หลักสูตรจะช่วยกำหนดทิศทางการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายที่การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา นักการศึกษา ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรและการจัดการกระบวนการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Armstrong (1989, p. 2) กล่าวว่า หลักสูตร แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Curriculum” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “Currere” หมายถึง “Running course” หรือเส้นทางที่ใช้วิ่งแข่ง ต่อมาได้นำศัพท์มาใช้ในทางการศึกษา ว่า “Running sequence of course or learning experience” การที่เปรียบเทียบหลักสูตรเสมือนสนามหรือลู่วิ่งให้ผู้เรียนจะต้องฟันฝ่าความยากขอวิชา หรือประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเพื่อความสำเร็จ

Oliva (1992, p. 8-9) กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การให้นิยามโดยยึดจุดประสงค์ (Purpose) หลักสูตรจึงมีภาระหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนควรจะเป็นอย่างไรหรือมีลักษณะอย่างไร หลักสูตรแนวคิดนี้จึงมีความหมายในลักษณะที่เป็นวิธีการ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เช่น หลักสูตร คือ การถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม หลักสูตร คือ การพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน เป็นต้น

2. การให้นิยามโดยยึดบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Contexts) นิยามหลักสูตรในลักษณะนี้ เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของหลักสูตร ซึ่งแล้วแต่ว่าเนื้อหาสารของหลักสูตรมีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น หลักสูตรที่ยึดเนื้อหาวิชา หลักสูตรที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักสูตรเพื่อการปฏิรูปสังคม เป็นต้น

3. การให้นิยามโดยยึดวิธีดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นการให้นิยามหลักสูตรในเชิงวิธีดำเนินการที่เป็นกระบวนการ ยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีการ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตร คือกระบวนการแก้ปัญหา หลักสูตร คือ การทำงานเป็นกลุ่ม หลักสูตรคือ กระบวนการเรียนรายบุคคลและหลักสูตร เป็นโครงการหรือแผนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

ปรียาพร วงศอนุตรโรจน (2553, น. 49) ได้ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตร หมายถึง กระบวนการบริหารงานการใช้หลักสูตร แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมการหลักสูตร การดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร

สมาน อิศวภูมิ (2553, น. 247) ได้ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตร หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่กำหนดและจัดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ จุดมุ่งหมายและทิศทางของหลักสูตร สารและเนื้อหา แนวการจัดการเรียนรู้ แนวการวัด ประเมินผล และแนวการประเมินและปรับปรุงหลักสูตร

สิริญาพร มุกดาการ (2558) กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตร หมายถึง การที่ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการจัดการบริหารหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ การวางแผน จัดบุคลากร การจัดทำ ประมวล การสอนหรือแผนการสอน การจัดตารางเวลา การเลือกกิจกรรม การจัดสื่ออุปกรณ์ การจัด สถานที่ และการประเมินผล การใช้หลักสูตรประกันคุณภาพและกำหนดมาตรฐานหลักสูตร

สรุปว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง กระบวนการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดบุคลากร การจัดทำประมวล การสอนหรือแผนการสอน การจัดสื่ออุปกรณ์ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดตารางเวลา การเลือกกิจกรรม และการประเมินผลการเรียนรู้

2.2 การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นักการศึกษาได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2557, น. 53-66) กล่าวว่า ในยุคเดิมครูสอนเด็ก เพื่อให้สอบผ่านแนวคิดนี้เป็นของศตวรรษที่ 20 หรือ 19 ด้วยซ้ำ แต่เป้าหมายของการเรียนในศตวรรษที่ 21 คือปูพื้นฐานความรู้และทักษะเอาไว้สำหรับการมีชีวิตที่ดีในภายหน้า ลักษณะของการเรียนรู้จึงเป็นสมดุลระหว่างคุณลักษณะ ในตารางฝั่งซ้ายและขวา 15 ประการ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แนวคิดการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ขึ้นกับครู/ครูเป็นตัวตั้ง (Teacher-directed)	เด็กเป็นหลัก (Learner-centered)
สอน	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
ความรู้	ทักษะ
เนื้อหา	กระบวนการ
ทักษะพื้นฐาน	ทักษะประยุกต์
ข้อความจริงและหลักการ	คำถามและปัญหา
ทฤษฎี	ปฏิบัติ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ขึ้นกับครู/ครูเป็นตัวตั้ง (Teacher-directed)	เด็กเป็นหลัก (Learner-centered)
หลักสูตร	โครงการ
ช่วงเวลา	ตามความต้องการ
เหมือนกันทั้งห้อง(One-size-fits-all)	เหมาะสมรายบุคคล(Personalized)
แข่งขัน	ร่วมมือ
ห้องเรียน	ชุมชนทั่วโลก
ตามตำรา	ใช้เว็บ
สอบความรู้	ทดสอบการเรียนรู้
เรียนเพื่อโรงเรียน	เรียนเพื่อชีวิต

ที่มา : วิจารณ์ พานิช. 2547, น. 61-62.

ไม่ใช่ตารางฝั่งซ้ายผิด ตารางฝั่งขวาถูก แต่ครูเพื่อศิษย์ต้องใช้ทั้งแนวทางฝั่งขวาและฝั่งซ้ายอย่างสมดุล คือ ต้องยึดถือแนวทาง both-and (ไม่ใช่ either-or) ซึ่งเป็นแนวทางของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวยิ่งนับวันสมดุลนี้จะให้น้ำหนักศึกษามากขึ้น เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไปและสมองเด็กก็เปลี่ยนด้วย ดังนั้น ครูต้องเรียนรู้ทดลองวิธีปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ตลอดเวลา ร่วมเรียนรู้และбакันพลังการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ งานที่เน้นความรู้ เครื่องมือดิจิทัล วิถีชีวิต ผลการวิจัยด้านการเรียนรู้ และความต้องการทักษะในการดำรงชีวิตสมัยใหม่ ได้แก่ การแก้ปัญหา ความสร้างสรรค์นวัตกรรม การสื่อสาร การร่วมมือ ความยืดหยุ่น และอื่นๆ พลังเหล่านี้เรียกร้องให้การเรียนรู้ในโรงเรียนต้องให้น้ำหนักศึกษามากขึ้นเรื่อยๆ

การเรียนการสอนต้องไม่ใช่ความรู้ของตน แต่เป็นเรื่องการคิดและทักษะของศิษย์ จุดเน้นต้องเปลี่ยนจากการสอนของครูไปสู่การเรียนรู้ของศิษย์นั่นคือ มองเชิงเป้าหมายหรือเชิงกระบวนการทัศน์ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ครูต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในวิชาชีพการเป็นครู ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการทำงาน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2557, น. 43-59) กล่าวถึง กระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ของครูไทยจากกระบวนการทัศน์เดิมที่ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher centered) เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child-centered) เน้นการบูรณาการ (Integration) โดยสรุป ครูควรเปลี่ยนแปลงการใช้รูปแบบการสอนแบบเดิมเป็นการเรียนรู้ใหม่ ดังนี้



กระบวนการจัดการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน (5 STEPs) เพื่อสร้างเสริมทักษะการคิด ในการจัดการเรียนการสอนเน้นให้นักเรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยใช้กระบวนการเรียนทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) คือ ขั้นตอนที่ใช้ในการดำเนินค้นหาหรือสร้างความรู้ การเรียนการสอนที่แท้จริงในปัจจุบัน จึงมีได้มุ่งเฉพาะเนื้อหาความรู้จากการค้นคว้าและเรียบเรียงไว้อย่างเป็นระเบียบ แต่หมายถึง วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการแสวงหาความรู้ เมื่อผู้เรียนสงสัย การเรียนการสอนมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจ
2. ใช้กระบวนการสืบเสาะหาความรู้
3. มีการนำความรู้และวิธีทางวิทยาศาสตร์ไปใช้
4. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
5. มีทักษะในการปฏิบัติ

วิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่มุ่งพัฒนา ให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ ความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ แบ่งได้ ข้อเท็จจริง คำจำกัดความ หลักการ กฎ และทฤษฎี การเรียนการสอนในปัจจุบัน จึงได้เตรียมปรับกระบวนการที่ศนี้ให้มีกระบวนการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน ซึ่งจะเป็นบันไดให้นักเรียนพัฒนาไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยครูจะต้องมีความเข้าใจและมีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นที่ 1 การเรียนรู้ระบุดำถาม (Learning to question)
- ขั้นที่ 2 การเรียนรู้แสวงหาสารสนเทศ (Learning to search)
- ขั้นที่ 3 การเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ (Learning to construct)
- ขั้นที่ 4 การเรียนรู้เพื่อสื่อสาร (Learning to communicate)
- ขั้นที่ 5 การเรียนรู้เพื่อตอบแทนสังคม (Learning to service)

ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์ (2562, น. 8-6) ได้กล่าวถึงกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรมีการบูรณาการระหว่าง 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ 1) วิชาแกนและแนวคิดสำคัญ ในศตวรรษที่ 21 2) ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและการทำงาน และ 3) ระบบสนับสนุนจำเป็น ได้แก่ ระบบมาตรฐานและการประเมิน ระบบหลักสูตรและการสอน ระบบการพัฒนาทางวิชาชีพ และระบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ พัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้



ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การผลิตและพัฒนาสื่อ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ และการนิเทศการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

### 3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ครูบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา การที่ครูจะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างสมบูรณ์ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรเพื่อให้เป็น “ครูและบุคลากร ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21”

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จอย่างยิ่งของสถานศึกษา คือ การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ เป็นมืออาชีพ การพัฒนาคุณภาพครู บุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

พรชัย เจตามาน (ออนไลน์, 2558) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนากำลังคน หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานเหล่านั้น เริ่มเข้ามาทำงานโดยการปฐมนิเทศ และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

Rothwell & Sredl (1992, p. 326) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน

Swanson (1995, p. 208) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและการให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Harrison & Kessels (2004, p. 21) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วย การวางแผน และการสนับสนุนอย่างซ้ำนซ้ำน เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และประสบการณ์ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กรและการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

Swanson & Holton (2005, p. 3) กล่าวว่า เป็นกระบวนการพัฒนาปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่มระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาครู ให้มีมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพครูและบุคลากร และนำผลการประเมินมาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากร

#### 4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน

4.1 ความหมายของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

เสถียร จิรรังสีมันต์ (2549, น. 36) กล่าวว่า เครือข่ายเป็นการเชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันโดยที่แต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติภารกิจหลักของตนต่อไปอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตนเอง การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นรูปของการรวมตัวกันแบบหลวมๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็น หรืออาจอยู่ในรูปของการจัดองค์กรที่เป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน

Burke (1999, p. 76-79) กล่าวว่า การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุน การสร้างเครือข่าย ด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเริ่มสร้างอำนาจแก่ประชาชน 2) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการให้บริการแก่ประชาชน

กระทรวงสาธารณสุข (2556, น. 19-22) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามาร่วมกับภาครัฐ ซึ่งสามารถจะแบ่งระดับของการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับที่ต่ำที่สุดแต่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกที่ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งวิธีการ เช่น

เอกสารสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การติดประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์

2. การรับฟังความคิดเห็น (Consult) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งมีวิธีการ เช่น การรับฟังความคิดเห็นการสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์

3. การเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติงานหรือร่วมเสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ ซึ่งมีวิธีการ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบาย มาตรการสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย มาตรการสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย มาตรการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพของชุมชน

4. ความร่วมมือ (collaboration) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้แทนภาคสาธารณะ โดยหุ้นส่วนในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ

5. การเสริมอำนาจแก่ประชาชน (Empower) เป็นขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่างๆ

จตุรนต์ ฉายแสง (2559, น. 157) ให้ความหมายไว้ว่า เครือข่ายชุมชนหมายถึง การเชื่อมโยงร่วมมือ ระหว่างภาคเอกชน ภาคสังคม กับสถานศึกษา

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น. 36-64) ให้ความสำคัญกับเครือข่ายชุมชนหรือเครือข่ายการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงระบุไว้ในขอบข่ายและภารกิจของการบริหารสถานศึกษาหลายส่วนด้วยกัน ดังนี้

#### 1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.2 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา

1.3 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่และเครือข่ายสถานศึกษา

1.4 จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

1.5 ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กร ภาครัฐ และเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะการสร้างเครือข่ายการแนะแนว

1.6 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะไรและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## 2. การบริหารงานบุคคล

2.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา

2.2 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 3. การบริหารทั่วไป

3.1 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

3.2 ประสานงานเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา

3.3 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

3.4 กำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

3.5 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

### 5. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน

5.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2547, น. คำนำ) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม(Innovation)รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

Marquardt and Reynolds (อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552, น.67) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างยิ่ง นอกจากนั้นยังมีการคัดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ความรู้ เพื่อความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยมีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรให้แก่พนักงาน โดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผลสูงสุด

Garvin (1993, อ้างถึงใน วิเชียร ทองคลี, 2560. น. 89) ได้เสนอความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (A learning organization is organization skilled at creating and transferring knowledge and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights)

Sarder (2016, อ้างถึงใน เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, 2561, น. 2-29) ได้ให้กรอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการ



เรียนรู้ การจัดการแผนการเรียนรู้ และการดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่ง Sarder อธิบายว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มิได้เกิดขึ้นเพียงเพราะผู้บริหารและบุคลากรคิดว่าเป็นเรื่องที่ดี และไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีพันธกิจที่ต้องดำเนินการร่วมกันด้วยความอดทนและการวางแผนอย่างรอบคอบ รวมถึงการมีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเหมาะสม ซึ่งหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร การพัฒนาแผนการเรียนรู้ และการสร้างระบบเพื่อบริหารจัดการเรียนรู้ขององค์กร

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2561, น. 2-15) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนมีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการแสวงหาและการจัดเก็บความรู้ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร รวมถึงการนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาต่อยอดและนำไปใช้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรทุกระดับให้มีคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กร กำกับ ติดตาม และประเมินผลสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและประสพความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

### 3. การบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 20

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตั้งอยู่ในบริเวณ เลขที่ 79 หมู่ 6 ถนนเลียงเมือง ตำบลบ้านจั่น อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000 โทรศัพท์ 0-4212-3173 โทรสาร 0-4212-3174 Web site : <http://www.sesa20.go.th>

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย 9 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9) กลุ่มกฎหมายและคดี และ 10) หน่วยตรวจสอบภายใน



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา  
ตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย มีสถานศึกษาในสังกัด 63 แห่ง นักเรียนทั้งสิ้น 46,700 คน โดย  
แยกอยู่ตามอำเภอต่างๆ ในเขตจังหวัดอุดรธานี ดังนี้

อำเภอเมือง	จำนวน	16	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	17,163	คน
อำเภอหนองวัวซอ	จำนวน	3	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	1,213	คน
อำเภอเพ็ญ	จำนวน	4	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	2,581	คน
อำเภอสร้างคอม	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	730	คน
อำเภอกุมภวาปี	จำนวน	6	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	3,391	คน
อำเภอโนนสะอาด	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	871	คน
อำเภอศรีธาตุ	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	1,663	คน
อำเภอวังสามหมอ	จำนวน	3	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	1,683	คน
อำเภอประจักษ์ศิลปาคม	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	515	คน
อำเภอหนองแสง	จำนวน	1	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	459	คน
อำเภอหนองหาน	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	3,076	คน
อำเภอทุ่งฝน	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	1,069	คน
อำเภอไชยวาน	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	726	คน
อำเภอบ้านดุง	จำนวน	5	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	3,741	คน
อำเภอพิบูลย์รักษ์	จำนวน	1	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	504	คน
อำเภอกุมภวาปี	จำนวน	1	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	459	คน
อำเภอกุดจับ	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	1,300	คน
อำเภอบ้านฝาง	จำนวน	4	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	2,821	คน
อำเภอน้ำโสม	จำนวน	2	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	1,988	คน
อำเภอนายูง	จำนวน	1	โรงเรียน	นักเรียน	จำนวน	747	คน
รวมนักเรียนทั้งสิ้น จำนวน 46,700 คน							

### 3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จัดการศึกษามัธยมศึกษาให้มี  
คุณภาพได้มาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

### 3.3 พันธกิจ (Mission)

1) จัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๐ ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

2) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการดำรงชีวิตและทักษะอาชีพ มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาชาติสู่มาตรฐานระดับสากล

3) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาบนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) บริหารจัดการระบบคุณภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### 3.4 เป้าประสงค์ (Goal)

1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติพัฒนาสู่มาตรฐานระดับสากล

2) ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีทักษะชีวิตและอาชีพตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

3) ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์บนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสู่มาตรฐานระดับสากล

### 3.5 ประเด็นกลยุทธ์

1) ส่งเสริมผู้เรียนทุกคนให้มีโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงครอบคลุมและพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

2) ยกระดับคุณภาพการศึกษา ทักษะในการดำรงชีวิต และทักษะอาชีพให้กับผู้เรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ บนพื้นฐานความเป็นไทยและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) ส่งเสริม พัฒนา ครูผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

4) ค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

ตารางที่ 2.4 ค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561

วิชา	ค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ย (O-NET) ปีการศึกษา 2561			
	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3		ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	
	เขตพื้นที่	ประเทศ	เขตพื้นที่	ประเทศ
ภาษาไทย	54.40	54.42	45.85	47.31
คณิตศาสตร์	29.09	30.04	28.39	30.72
วิทยาศาสตร์	36.09	36.16	29.79	30.51
ภาษาอังกฤษ	28.79	29.45	29.74	31.41
สังคมศึกษา	-	-	34.40	35.16

ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปี 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

### 3.6 นโยบายในการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีนโยบายในการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีสุขภาพะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติและพลเมืองโลกที่ดีมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษา ท้องถิ่นมีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยและพล โลกที่ดีมีทักษะการคิดขั้นสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ โดยมีสัมมาชีพตาม ความถนัดของตนเอง อาทิเช่น

## 1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### เป้าประสงค์

(1) ผู้เรียนทุกคนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ และการพลเมืองโลกที่ดี (Global Citizen)

(2) ผู้เรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัชยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

(3) ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพในแต่ละช่วงวัยอย่างมีคุณภาพมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมีทักษะอาชีพตามความต้องการและความถนัด

(4) ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ มีพัฒนาการตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ทั้งในด้านที่มีพัฒนาการปกติและด้านที่มีความบกพร่องหรือความแตกต่างทางการเรียนรู้หรือความสามารถพิเศษ ตามที่ระบุไว้ในแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลหรือแผนการให้บริการช่วยเหลือเฉพาะครอบครัว ซึ่งจัดทำขึ้นบนพื้นฐานความต้องการจำเป็นเฉพาะของผู้เรียน

(5) ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ มีความพร้อมสามารถเข้าสู่บริการช่วงเชื่อมต่อ (Transitional Services) หรือการส่งต่อ (Referral) เข้าสู่การศึกษาในระดับเดียวกันและที่สูงขึ้น หรือการอาชีพหรือการดำเนินชีวิตในสังคมได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

(6) ผู้เรียนทุกคนมีทักษะชีวิต มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความเข้มแข็ง อดทน และสามารถพึ่งตนเองได้ในสังคมอนาคตที่ซับซ้อนและการป้องกันตนเองจากภัยคุกคามรูปแบบใหม่ สามารถป้องกันตนเองจากปัญหาเสพติดได้

### ประเด็นกลยุทธ์ /ตัวชี้วัด

(1) ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรทุกระดับการศึกษา ให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเป็นรายบุคคลมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ (Career Education)

#### ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีหลักคิดที่ถูกต้อง รักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองดีของชาติ และพลเมืองโลกที่ดี มี

ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีทักษะชีวิตและทักษะอาชีพตามความต้องการ และมีทักษะในการป้องกันตนเองจากภัยคุกคามรูปแบบใหม่

2. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและพื้นที่

(2) พัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติ และพลเมืองโลกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมืองมีหลักคิดที่ถูกต้องเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม

3. ร้อยละของสถานศึกษาที่ปรับปรุงหลักสูตร จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนแสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม

4. ร้อยละของสถานศึกษาที่น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศ ด้านวิชาการ นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตัวชี้วัด

ด้านผู้เรียน

1. ร้อยละของผู้เรียนระดับปฐมวัย ได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และมีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

2. ร้อยละของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีพัฒนาการที่ครบถ้วน

3. ร้อยละของผู้เรียนที่อ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น และมีนิสัยรักการอ่าน

4. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะการคิด วิเคราะห์

5. ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นด้านการรู้เรื่องการอ่าน (Reading Literacy)

6. ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นด้านการรู้เรื่องคณิตศาสตร์ (Mathematical Literacy)
7. ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นด้านการรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy)
8. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะสื่อสารอังกฤษ และสื่อสารภาษาที่ 3 ได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ
9. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะด้าน Digital Literacy ในการเรียนรู้ได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ
10. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ และทักษะในการป้องกันตนเองจากภัย  
คุกคามรูปแบบใหม่
11. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐาน (O-NET) มากกว่าร้อยละ 50 ในแต่ละวิชาเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษาที่ผ่านมา
12. ร้อยละ 60 ของผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีสมรรถนะการเรียนรู้  
เรื่องการอ่านตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานขึ้นไป (ระดับ 2) ตามแนวทางการประเมิน PISA
13. ร้อยละ 80 ของผู้เรียนทั้งหมดได้รับการประเมินทักษะการคิดแก้ปัญหา  
ตามแนวทางการประเมิน PISA

#### ด้านสถานศึกษา

1. ร้อยละของสถานศึกษาจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรม  
การปฏิบัติจริง (Active Learning)
2. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนในลักษณะของ  
STEM ศึกษา
3. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้ตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน  
หรือบันได 5 ขั้น (IS: Independent Study)
4. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้ และบรรยากาศสิ่งแวดล้อม  
ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

(4) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะอาชีพและทักษะชีวิต มีสุขภาวะที่ดีสามารถ  
ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียน มี ID plan และ Portfolio เพื่อการศึกษาต่อและการ  
ประกอบอาชีพ



2. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้ และบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะอาชีพตามความถนัด

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสุขภาวะที่ดีทุกช่วงวัย

4. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีระบบป้องกันและแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา

(5) ศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการดาเนินชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับมาตรฐานสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Environmental Education Sustainable Development: EESD)

3. ทุกสถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโลก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Global Goals for Sustainable Development)

(6) พัฒนาคูณภาพผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละระดับ

2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ได้รับการพัฒนาด้านทักษะอาชีพ ทักษะการดำรงชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสาธารณะ

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อาทิ ดนตรี กีฬา ศิลปะ และเทคโนโลยี เป็นต้น

(7) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา นำ Digital Technology มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามสมรรถนะ ความต้องการ และความถนัด สร้างสังคมฐานความรู้ (Knowledge – Based Society) เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่เรียนรู้ผ่าน Digital Platform

2. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้เพื่อให้พัฒนาตนเองผ่าน Digital Platform

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ปาริฉัตร เล็กดวง (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณ เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการประสานงานด้านหลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและการประเมินผลการสอน การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และกำหนดเป้าหมายโรงเรียน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิมล สิทธิศักดิ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง ตามการรับรู้ของครูในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน และด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ตามลำดับ 2) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารควรกำกับการดำเนินงานตามเป้าหมายด้วยตนเองควรมอบหมายงานอย่างชัดเจนไม่สั่งการซ้ำซ้อน ควรนิเทศติดตามการสอนของครู ในชั้นเรียนเพิ่มขึ้นและควรมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับครูและนักเรียนทั้งในและนอกเวลาราชการ

พิพัทธ์น์ บรรจงงาม (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองบัวระเหว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองบัวระเหว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่ขนาดแตกต่างกันมี

ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการนิเทศและประเมินผลการสอน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน และด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

บุษยพรรณ พรหมวาทย์ (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ 2) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านวิชาแกนหลักและแนวคิดสำคัญสำคัญของการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านทักษะชีวิตและการทำงาน และด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง

ผ่องพรรณ พลราช (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าไม่แตกต่างกัน

คะนิงนิตย์ กิจวิธีย์ (2560) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีประสบการณ์ต่างกันบริหารสถานศึกษาต่างกัน

มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 4 ในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี คือ มีความสามารถนำประชาชน/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 7 ในด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับเกียรติบัตรผู้บริหารดีเด่นสถานศึกษาต้นแบบ ฯลฯ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Micky (2000) ได้ทำการวิจัยถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารท้องถิ่นใช้ในการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของครูในโรงเรียนขนาดกลางการศึกษาครั้งนี้ต้องการหลอมรวมการเรียนการสอนเข้ากับการบริหารการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีเชิงระบบในการปรับโครงสร้างการทำงานให้รับรู้ถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่งหรือบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และพบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงานเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จสูงในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงานและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความปลอดภัย กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารจะช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนี้เป็นการปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลามากจำต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้อำนวยความสะดวกและคอยกระตุ้น รวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจและยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

Mbatha (2004) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลกระทบที่มีต่อผลการเรียนของผู้เรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่สุ่มมาอย่างเจาะจง พบว่า มีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียน

ให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องจัดการอบรมภายในโรงเรียนให้กับผู้บริหารโรงเรียน และครู มีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปีและจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน

O Donnell and White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาและให้ครู 4 คน และผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถาม มี 50 พฤติกรรมสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ครูรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี ที่เชื่อว่าได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านสูง

Blackmore & Barty (2006) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศออสเตรเลีย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียน จึงควรเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งหน้าที่ ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน มีภาวะผู้นำในระดับสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะในการสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์

Karbula (2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อสังเกตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทำความเข้าใจในบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้สำรวจจากการสังเกตและสัมภาษณ์ สังเกตจากกิจวัตรประจำวัน ของผู้บริหารสถานศึกษาและการใช้ภาวะผู้นำในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผู้บริหารได้ประสบอยู่ในเวลานั้น จึงได้นำสิ่งต่างๆ ที่ได้สังเกตหรือพบเห็นมาจัดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การรวบรวมข้อสังเกตได้อธิบายและยกตัวอย่างการตัดสินใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ความเชื่อหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เสริมสร้างเกียรติยศ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ความมีน้ำใจ ความสุจริตและจริยธรรมส่วนบุคคล ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่นักเรียนและสมาชิกของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญของพฤติกรรมและการตัดสินใจทั้งหมดในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษ ที่ 21 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,116 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) (1970, อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 40) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษาตามสัดส่วนและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ดังตารางแสดงรายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	41	999	111
ขนาดกลาง	11	544	60
ขนาดใหญ่	6	682	76
ขนาดใหญ่พิเศษ	5	891	99
รวม	63	3,116	346



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยกำหนดกรอบแนวคิดจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดในการวิจัยจากงานวิจัย หนังสือ บทความ และวารสารวิชาการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและ ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 นำมากำหนดเป็นกรอบวิจัย โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 50 ข้อ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย จำนวน 10 ข้อ 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 10 ข้อ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำนวน 10 ข้อ 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน จำนวน 9 ข้อ 5) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

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

## 2.2 การสร้างเครื่องมือ ในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิดในการวิจัยจากงานวิจัย หนังสือ บทความ และวารสารวิชาการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 เพื่อรวบรวมและสังเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และสร้างเป็นข้อคำถามโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2.2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.2.3 เขียนข้อคำถามตามประเด็นที่กำหนด เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.2.4 ปรับปรุงข้อคำถามนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบด้านต่างๆ ดังนี้

2.3.1 หาความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจจากอาจารย์ที่ปรึกษางานค้นคว้าอิสระมาปรับปรุงแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณา ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก)

2.3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษางานค้นคว้าอิสระตรวจสอบแบบสอบถาม

2.3.3 หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข เรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) เพื่อตรวจสอบวิเคราะห์หาความเที่ยงกับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการทดลองจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงได้ค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยงของเครื่องมือทั้งชุด เท่ากับ .987 (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก)

2.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.2 เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2 ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่ครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง และนัดหมายกำหนดวันรับคืน โดยผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

4.1.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

4.2 การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แปลผลตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

4.2.1 ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 20 พิจารณาตามเกณฑ์ตัดสินผลการวิเคราะห์ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2.2 การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 103)

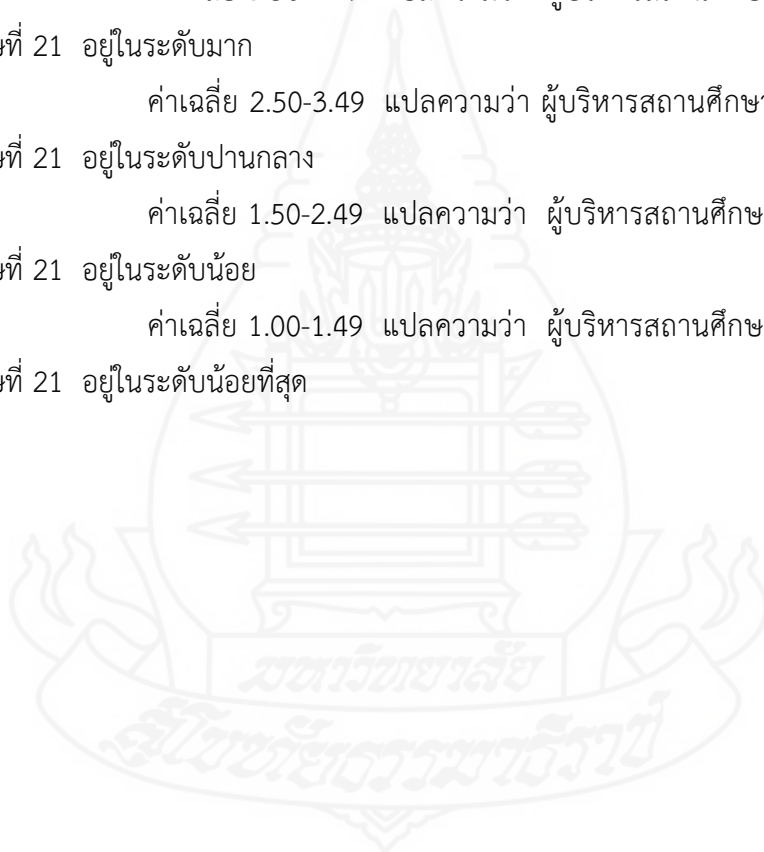
ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 แปลความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 แปลความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 แปลความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 แปลความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 แปลความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 อุตรธานี

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 อุตรธานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 อุตรธานี

(n =346)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	121	35.97
1.2 หญิง	225	65.03
รวม	346	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
2. ตำแหน่ง		
2.1 ครูผู้ช่วย	26	7.51
2.2 ครู	102	29.48
2.3 ครูชำนาญการ	98	28.32
2.4 ครูชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป	120	34.68
รวม	346	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	187	54.05
3.2 ปริญญาโท	157	45.38
3.3 ปริญญาเอก	2	0.58
รวม	346	100.00
4. ประสบการณ์ปฏิบัติงาน		
4.1 น้อยกว่า 10 ปี	107	30.92
4.2 11-20 ปี	126	36.42
4.3 21 ปีขึ้นไป	113	32.66
รวม	346	100.00
5. ขนาดสถานศึกษา		
5.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก	111	32.08
5.2 สถานศึกษาขนาดกลาง	60	17.34
5.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่	76	21.97
5.4 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	99	28.61
รวม	346	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 346 คน ค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูเพศหญิง จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 65.03 เป็นครูชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 34.68 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 54.05 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 36.42 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 111 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.08



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ดังแสดงในตารางที่ 4.2 ถึง 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20  
โดยรวมและรายด้าน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	4.26	.61	มาก
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.27	.61	มาก
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.18	.68	มาก
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน	4.13	.69	มาก
5. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.98	.79	มาก
รวม	4.16	.62	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .62) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการบริหารหลักสูตรและ  
การจัดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = .61) รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์  
ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .61) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .68)  
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .69) และด้านการพัฒนา  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = .79)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.35	.75	มาก
2. ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.30	.70	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21	4.33	.72	มาก
4. ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.29	.74	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ร่วมวางแผนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.26	.72	มาก
6. ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.29	.72	มาก
7. ผู้บริหารมีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.17	.69	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. ผู้บริหารมีความสามารถมอบหมายงาน ให้ครูได้ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.24	.77	มาก
9. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	4.21	.82	มาก
10. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงาน ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.21	.78	มาก
รวม	4.26	.61	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = .75) และผู้บริหารมีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .69)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.29	.74	มาก
2. ผู้บริหารจัดให้มีการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นสภาพแวดล้อมในปัจจุบันบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.29	.75	มาก
3. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.33	.74	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	4.33	.71	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เช่น STEM ฯลฯ	4.30	.75	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น E-learning, Facebook ฯลฯ	4.26	.78	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวิจัย และจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.27	.71	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.26	.80	มาก
9. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูอย่างต่อเนื่อง	4.19	.83	มาก
10. ผู้บริหารนำผลการประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.22	.79	มาก
รวม	4.27	.61	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .74) และผู้บริหารเป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .83)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการที่ชัดเจน ในการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.28	.76	มาก
2. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาครูให้มีมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.22	.75	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.24	.77	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.29	.73	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างเพียงพอ	4.18	.80	มาก
6. ผู้บริหารจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.14	.85	มาก
7. ผู้บริหารกำหนดให้ครูและบุคลากรที่ไปพัฒนาวิชาชีพรายงานผลการพัฒนาในวาระการประชุมของสถานศึกษา	4.11	.85	มาก
8. ผู้บริหารจัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ	4.11	.89	มาก
9. ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.12	.86	มาก



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานให้กับครูและบุคลากร ในสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น การยกย่องชมเชย ฯลฯ	4.12	.89	มาก
รวม	4.18	.68	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = .73) และผู้บริหารจัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการ ที่ชัดเจนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับสถาบันการศึกษา องค์กร และ หน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.19	.77	มาก
2. ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนด ให้มีผู้รับผิดชอบด้านการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน	4.18	.78	มาก
3. ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนในศตวรรษ ที่ 21	4.16	.79	มาก
4. ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่าง สถานศึกษากับสถานประกอบการเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.10	.84	มาก
5. ผู้บริหารมีคู่มือแนวทางการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง	4.14	.82	มาก
6. ผู้บริหารจัดให้มีการดำเนินงานสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนา ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง	4.13	.82	มาก
7. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและประเมินผล การดำเนินงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.18	.79	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินมาพัฒนา ระบบการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือ ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.12	.77	มาก
9. ผู้บริหารจัดให้มีการขยายเครือข่าย ความร่วมมือไปยังสถาบันหรือหน่วยงาน ต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี	4.03	.81	มาก
รวม	4.13	.69	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทางและโครงการที่ชัดเจนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .77 ) และผู้บริหารจัดให้มีการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.03$  , S.D. = .81)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.11	.86	มาก
2. ผู้บริหารจัดให้มีเป้าหมาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.09	.90	มาก
3. ผู้บริหารมีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.10	.86	มาก
4. ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.05	.86	มาก
5. ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นคลังความรู้ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.92	.95	มาก
6. ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรทุกระดับ ให้มีคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.93	.89	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC โดยจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.90	.96	มาก
8. ผู้บริหารนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.96	.87	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
9. ผู้บริหารกำหนดให้ครูร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ	3.95	.88	มาก
10. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเสนอความคิดเห็นและวิธีปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ	3.91	.95	มาก
11. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.90	.93	มาก
รวม	3.98	.79	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .86) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC โดยจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .96)

### ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20  
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

รายการ	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่พิเศษ		ผลรวม		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้	3.89	.70	4.32	.60	4.47	.44	4.49	.39	4.26	.61	มาก
2. การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร	3.86	.82	4.23	.76	4.40	.50	4.33	.40	4.18	.68	มาก
3. การสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือการทำงาน	3.77	.80	4.18	.75	4.39	.50	4.32	.45	4.13	.69	มาก
4. การพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้	3.47	.86	3.99	.84	4.40	.50	4.24	.51	3.98	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.79	.70	4.20	.68	4.42	.43	4.37	.34	4.16	.62	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดของ  
สถานศึกษา

กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.79$ ,  
S.D. = .70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= .70) และ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} =$   
3.47, S.D.= .86)

กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดกลาง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = .68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.= .60) และ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.99$ ,  
S.D.= .84)

กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ย



สูงสุด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= .44 ) และ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D.= .50)

กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D.= .39) และด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.= .51)

ตารางที่ 4.9 ค่าความแปรปรวนในภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยที่ทันสมัย	ระหว่างกลุ่ม	24.16	3	8.06	26.33	0.00*
	ภายในกลุ่ม	104.61	342	.306		
	รวม	128.77	345			
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	15.32	3	5.11	15.32	0.00**
	ภายในกลุ่ม	114.04	342	.333		
	รวม	129.36	345			
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	17.25	3	5.75	13.80	0.00**
	ภายในกลุ่ม	142.63	342	.417		
	รวม	159.89	345			
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	23.35	3	7.78	18.67	0.00*
	ภายในกลุ่ม	142.60	342	.417		
	รวม	165.95	345			
5. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	49.19	3	16.40	33.36	0.00*
	ภายในกลุ่ม	168.12	342	.492		
	รวม	217.31	345			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	24.80	3	8.27	26.62	0.00*
	ภายในกลุ่ม	106.19	342	.311		
	รวม	130.99	345			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพครู ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่าง ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.10 ค่าเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย</b>					
ขนาดเล็ก	3.89	-	-0.43*	-0.58*	-0.60*
ขนาดกลาง	4.32	-	-	-0.15	-0.17
ขนาดใหญ่	4.47	-	-	-	-0.02
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.49	-	-	-	-
<b>ด้านการบริหารหลักสูตรและ ด้านการจัดการเรียนรู้</b>					
ขนาดเล็ก	3.99	-	-0.28*	-0.43*	-0.50*
ขนาดกลาง	4.27	-	-	-0.15	-0.22
ขนาดใหญ่	4.42	-	-	-	-0.07
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.49	-	-	-	-
<b>ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร</b>					
ขนาดเล็ก	3.86	-	0.37*	0.54*	0.47*
ขนาดกลาง	4.23	-	-	-0.17	-0.10
ขนาดใหญ่	4.40	-	-	-	-0.07
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.33	-	-	-	-

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
<b>ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ</b>					
<b>การทำงาน</b>					
ขนาดเล็ก	3.77	-	0.41*	-0.62*	-0.55*
ขนาดกลาง	4.18	-	-	-0.21	-0.14
ขนาดใหญ่	4.39	-	-	-	-0.07
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.32	-	-	-	-
<b>การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
ขนาดเล็ก	3.47	-	-0.53*	-0.93*	-0.77*
ขนาดกลาง	4.00	-	-	-0.40*	-0.24
ขนาดใหญ่	4.40	-	-	-	-0.16
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.24	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกับขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และ ขนาดใหญ่พิเศษ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างจากขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขนาดอื่นไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 *ประชากร* ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปีการศึกษา 2562 ปีการศึกษา 2562 รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,116 คน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 999 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 544 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 682 คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 891 คน

1.2.2 *กลุ่มตัวอย่าง* ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) (1970, (Krejcie & Morgan) (1970, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น. 40) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นและเทียบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษาดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 111 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 60 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 76 คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 99 คน

**1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยจำแนกลักษณะของเครื่องมือแต่ละส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 50 ข้อ

**1.2.4 การหาคุณภาพของเครื่องมือ** ผู้วิจัยหาคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item- Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 หาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.987

**1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล** การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ไปขออนุญาตผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู โดยผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเองเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 346 ฉบับ ให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และนัดหมายวันรับคืนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษาด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืน 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

**1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

1.3.1 หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

1.3.3 ทาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกขนาดสถานศึกษา และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe)

#### 1.4 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า

1.4.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ รายละเอียดดังนี้

1) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารมีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารกำหนดให้ครูและบุคลากรที่ไปพัฒนา



วิชาชีพรายงานผลการพัฒนาในวาระการประชุมของสถานศึกษา และผู้บริหารจัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม

4) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการที่ชัดเจนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารจัดให้มีการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5) ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC โดยจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.4.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างจากขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขนาดอื่นไม่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผลดังนี้

**2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21** ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ประเด็นกลยุทธ์ ข้อที่ 3 พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีนโยบายให้สถานศึกษาพัฒนาผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา เป็นงานหลักและเป็นหัวใจของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถพัฒนาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สอดคล้องกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพราะจะต้องนำบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 สอดคล้องกับแนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2560, น.16) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ศูนย์กลางขององค์กรทั้งหมดในสถานศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ความตื่นตัว ความมียุทธวิธี ประสบการณ์ ความคิด ความเป็นเลิศทางวิชาการ การอุทิศตัวเอง ความเสียสละ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นครูให้ให้นำนโยบายการศึกษาออกปฏิบัติและดำเนินการเพื่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในลักษณะของชีวิตในสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรมล สิทธิศักดิ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเวียง ตามการรับรู้ของครูในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณารายด้าน ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ปรากฏผล ดังนี้

**2.1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา (ประเด็นกลยุทธ์ ข้อที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการ

บริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการแสดงออกถึงการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่มีเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวิชาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (2558, น. 68) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่า องค์ประกอบของระบบการศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนและจะต้องมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อให้เป็นทิศทางนั้น สอดคล้องกับคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 20) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่สถานศึกษาต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือ ความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตของสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพรัตน์ บรรจงงาม (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองบัวระเหว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองบัวระเหว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู

**2.1.2 ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ประเด็นกลยุทธ์ ข้อที่ 2 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรทุกระดับการศึกษา ให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเป็นรายบุคคลมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ (Career Education) ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เพราะการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและช่วงวัย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุน เพื่อให้การบริหาร

หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวจักรสำคัญในการกระตุ้นและชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2557, น. 43-59) ที่กล่าวว่า กระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ของครูไทยจากกระบวนการทัศน์เดิมที่ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher centered) เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child-centered) เน้นการบูรณาการ (Integration) โดยสรุป ครูควรเปลี่ยนแปลงการใช้รูปแบบการสอนแบบเดิมเป็นการเรียนรู้ใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร เล็กดวง (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณ เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการประสานงานด้านหลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและการประเมินผลการสอน การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาและกำหนดเป้าหมายสถานศึกษา

**2.1.3 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา (ประเด็นกลยุทธ์ ข้อที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีนโยบายในการพัฒนา ครู และบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมให้ได้เข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการจัดการศึกษา จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร และกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมและพัฒนาครู ให้มีมาตรฐานวิชาชีพ มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากร บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ การทำอย่างไรให้ข้าราชการครูและบุคลากรช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Swanson (1995, p. 208) ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรว่า เป็นกระบวนการพัฒนาและการให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mbatha (2004) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและผลกระทบต่อผลการเรียนของผู้เรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่สุ่มมาอย่างเจาะจง พบว่า มีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่าง



ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกับสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องจัดการอบรมภายในสถานศึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปีและจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษา

**2.1.4 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (ประเด็นกลยุทธ์ ข้อที่ 2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 มีนโยบายและสนับสนุนให้สถานศึกษาเปิดโอกาสให้องค์กรในท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง และทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงานกับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้นำอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริม และผลักดัน ในการก่อให้เกิดสรรพความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ จาตุรนต์ ฉายแสง (2559, น. 157) ให้ความหมายไว้ว่า เครือข่ายชุมชน หมายถึง การเชื่อมโยงร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาคสังคม กับสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ กระทรวงสาธารณสุข (2556, น. 19-22) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามาร่วมกับภาครัฐ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Micky (2000) ได้ทำการวิจัยถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารท้องถิ่นใช้ในการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของครูในสถานศึกษาขนาดกลาง การศึกษาค้นคว้านี้ต้องการหลอมรวมการเรียนการสอนเข้ากับการบริหารการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีเชิงระบบในการปรับโครงสร้างการทำงานให้รับรู้ถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่งหรือบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และพบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงาน เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จสูงในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงานและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความปลอดภัย กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารจะช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนี้เป็นการปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลามากจำต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้

อำนวยความสะดวก และคอยกระตุ้นรวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจและยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

**2.1.5 ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ประเด็นกลยุทธ์ ข้อที่ 7 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา นำ Digital Technology มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามสมรรถนะ ความต้องการ และความถนัด สร้างสังคมฐานความรู้ (Knowledge - Based Society) เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต) ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสถานศึกษาจะสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สามารถจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547, น. คำนำ) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม(Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2561, น. 2-15) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนมีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการแสวงหาและการจัดเก็บความรู้ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร รวมถึงการนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาต่อยอดและไปใช้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ O Donnell and White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มสถานศึกษามัธยมศึกษาและให้ครู 4 คน และผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษาทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของ Hallinger ในแบบสอบถาม มี 50 พฤติกรรมสำหรับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลพบว่า ครูรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีฐานะทางสังคมดี ที่เชื่อว่าจะได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของสถานศึกษาจะเป็นสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านสูง

**2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21** ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ



.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ จะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดเล็กมักจะเป็นผู้บริหารที่ได้รับบรรจุหรือแต่งตั้งใหม่ และในการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหารจะมีการพิจารณาโยกย้ายตามขนาดของสถานศึกษาและความสามารถของการปฏิบัติงานประกอบกับการโยกย้ายจากสถานศึกษาขนาดเล็กไปขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ตามลำดับ นอกจากนี้ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงสามารถบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก และอีกประการหนึ่งสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ มักตั้งอยู่ในตัวเมือง ซึ่งมีความเจริญมากกว่าและผู้ปกครองมีระดับการศึกษาและฐานะทางเศรษฐกิจสูงกว่าผู้ปกครองในชนบท ทำให้ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ มักจะมีความคาดหวังสูงเกี่ยวกับคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ส่งผลให้ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรมล สิทธิศักดิ์ (2557) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง ตามการรับรู้ของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน และด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ตามลำดับ 2) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karbula (2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อสังเกตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทำความเข้าใจในบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้สำรวจจากการสังเกตและสัมภาษณ์ สังเกตจากกิจวัตรประจำวัน ของผู้บริหารสถานศึกษาและการใช้ภาวะผู้นำในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผู้บริหารได้ประสบอยู่ในเวลานั้น จึงได้นำสิ่งต่างๆ ที่ได้สังเกตหรือพบเห็นมาจัดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การรวบรวมข้อสังเกตได้อธิบายและยกตัวอย่างการตัดสินใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความเชื่อหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เสริมสร้างเกียรติยศ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ความมีน้ำใจ ความสุจริต และจริยธรรมส่วนบุคคล ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่นักเรียนและสมาชิกของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นหลัก

สำคัญของพฤติกรรมและการตัดสินใจทั้งหมดในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนา คักยภาพบุคลากร และด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างจากขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา บริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง ที่ไม่เพียงพอและการขาดแคลนครูและบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง นอกจาก งานสอนแล้วครูต้องทำงานพิเศษอื่น ทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมการพัฒนา คักยภาพ อย่างต่อเนื่อง และอีกประการหนึ่งผู้ปกครอง ชุมชน ของนักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กและ ขนาดกลาง ซึ่งตั้งอยู่ในเขตชนบทยังไม่มีความพร้อมในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในการบริหารจัดการต่างๆ ของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผ่องพรรณ พลราช (2559) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและ ขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ คณินนิตย์ กิจวิธิ (2560) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า ข้อ 3 ในด้าน การเป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่ การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 4 ในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี คือ มีความสามารถ นำประชาชน/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน ในข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 7 ในด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับเกียรติบัตร ผู้บริหารดีเด่นสถานศึกษาต้นแบบ ฯลฯ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC โดยจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นคลังความรู้ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ พัฒนาครู และบุคลากรทุกระดับ ให้มีคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี

3.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินมาพัฒนาระบบการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัด ให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม

3.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้ครูและบุคลากรที่ไปพัฒนาวิชาชีพรายงานผลการพัฒนาในวาระการประชุมของสถานศึกษา

3.1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3 ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2556). การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพของชุมชน. กรุงเทพฯ: กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข.
- กรณีกา เรตมอนต์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต) มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. (2561). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. ใน *ประมวลสาระชุดนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1, น. 1-31). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *การนำแผนสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คะเนิงนิจ กิจวิธิ. (2561). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, อยุธยา.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2553). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- จาดรนต์ ฉายแสง. (2559). *เปิดมุมมองพลิกวิกฤติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: เออาไอที.
- จิรมล สิทธิศักดิ์. (2557). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแฉ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เจริญ ภูวิจิตร. (2555). *คุณลักษณะซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- ชาญชัน อาจินสมาจาร. (2560). *การบริหารการศึกษาและทรัพยากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21*. การประชุมวิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์.
- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2562). *การบริหารจัดการชั้นเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. ใน *ประมวลสาระชุดนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1, น.8-6). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ : หลักและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธีระ รุณเจริญ ปรากฏา กล้าผจญ และสัมมนา ธนินธ์. (2545). *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการ เรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2558). องค์ประกอบของระบบการศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จ. ใน *เอกสารสัมมนาวิชาการ แนวทางปฏิรูปยกระดับคุณภาพการ มัธยมศึกษา*. น.58-59. เพชรบูรณ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40.
- ธีร์รัฐ ทิพย์นพนนท์. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักพุทธวิถี. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 2(3), 265-226.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2549). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: นิพิตการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). สงขลา: สุวีริยาสาส์น.
- บุษยพรรณ พรหมวาทย. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21* *โรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1*. (การศึกษา ค้นคว้าด้วยปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ปาริฉัตร เล็กดวง. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปรียาพร วงศอนุตรโรจน. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.



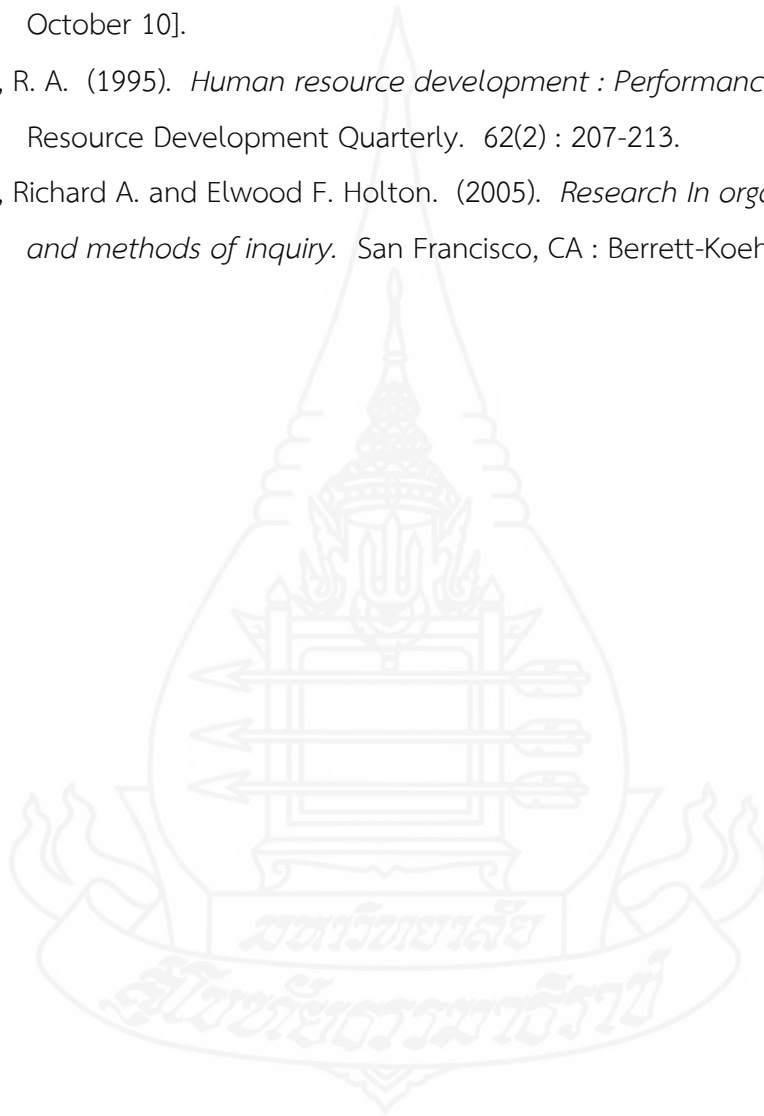
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- พิทร์ตัน บรรจงงาม. (2557). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองบัวระเหว* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พรชัย เจดามาน. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. {ออนไลน์}. สืบค้นจาก : [http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1,](http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1) [28 พฤศจิกายน 2562].
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพเราะ พัดตาสิงห์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอ่างทอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, อยุธยา.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *สถานศึกษากับการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- \_\_\_\_\_. (2547). *สถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้เพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วีรชาติ วิลาศรี. (2550). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2556). *กระบวนการใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 20(1), 265-226.*
- วิเชียร ทองคลี่. *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

- ละอองดาว ปะโพธิง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สมาน อัสวภูมิ. (2553). *การบริหารการศึกษาลสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). อุบลราชธานี: อุบลกิจ ออฟเซทการพิมพ์.
- สิริญาพร มุกดาการ. (2558). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม, นครปฐม
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*. 7(1), 6.
- สุพล ว่างสินธ์. (2545). *การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้*. *วารสารประกันคุณภาพ*, 5(12), 12-14.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคลิก.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร. (2562). *คู่มือการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*, นครปฐม: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุพชาติ ชุมชื่น. (2554). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัยปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- สัมมา ธนินธ์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนด หลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2562). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*, กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. (2562). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปี 2562*.  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับ  
การเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ องค์กรมหาชน. (2555). *รายงานสรุปผลการทดสอบทาง  
การศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (สทศ.)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :  
[http://www.niets.or.th/index.php/research\\_th/view/8](http://www.niets.or.th/index.php/research_th/view/8), [16 ตุลาคม 2562].
- เสถียร จิรรังสินันต์. (2549). *บทความความรู้เกี่ยวกับองค์กรเครือข่าย*. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมและ  
ประสานการมีส่วนร่วมองค์กรเครือข่าย สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ.
- อาทิตยา สุขประเสริฐ. (2558). *การสร้างวิสัยทัศน์เมืองน่าอยู่และยุทธศาสตร์การพัฒนาของภาค  
ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลปากน้ำประแส อำเภอกองกลาง จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์  
การศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี,  
จันทบุรี.
- เอกรินทร์ สีมหาศาล. (2546). *กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แนวคิดสู่การปฏิบัติ  
(ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บั๊คพอยท์.
- Armstrong, D. G. (1989). *Developing and documenting the curriculum*. Needham  
Heights, Mass: Allyn and Bacon.
- Beane, James A., Conrad F. Toepler, Jr. and Samuel J. Alessi, Jr. (1986). *Curriculum  
planning and development*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Blackmore, J.& Barty, K. (2006). Principal selection: Homosociability, the search for  
security and the production of normalized principal identities, educational  
management administration & leadership, Melbourne, November.  
Retrieved 29 February, 2020, from [http://ema.sagepub.com/cgi/content/  
abstract/34/3/297](http://ema.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/3/297).
- Burke. Adam. (1999). *Communication & development : A practical guide*. London:  
Social Development Division Department for international Development.
- Campbell, R.F. et al. (1993). *Introduction of education administration*. 6<sup>th</sup> ed.  
Boston: Allyn Bacon.

- Car, C. J. and Klotz, J. (1990). What principal must know before assuming the instructional leader. BASS bulletin 4, 36-41.
- Crawford, B. (2010). Skill for successful 21<sup>st</sup> century school leaders. [Online]. Available: [http://www.ehow.com/list\\_6520943\\_skills-21st-century-school-leaders.html](http://www.ehow.com/list_6520943_skills-21st-century-school-leaders.html) [2019, October 10].
- Jan Chell, W. X. (1995). *New patterns of management*. New York: McGraw – Hill.
- Harrison, R. and J. W. M. Kessels. (2004). *Human resource development in a knowledge economy: An organizational view*. New York : Palgrave Macmillan.
- Hoy, W. K. and C. G. Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Karbula, J. (2009). *Case study on the role of the superintendent of schools in instructional leadership and student academic achievement*. Colorado: Colorado State University.
- Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston: Massachusetts: Harvard Business School.
- Marquard, Michael J. (2002). *Building the learning organization : Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto. CA : Davies-Black.
- Mbatha, M. V. (2004). *The principal's Instructional leadership role as a factor influencing academic performance : A case study*. Vryheid Region: University of South Africa.
- McEwan, Elain K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Macmillan.
- Murphy, Raymond. (1990). *Essential grammar in use : A self-study reference and practice book for elementary students of English*. Cambridge : Cambridge University Press.
- O'Donnell, R. J. and G. P. White. (2005). Within the accountability ear : Principals' instructional leadership behavior and student achievement. NASSP Bulletin. 89(645), 56-71.
- Oliva, Peter F. (1982). *Developing the curriculum*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper Collins.
- Phillips, Nicola. (1997). *Innovative management : A pragmatic guide to new techniques*. London: Pitman.

- Rothwell, W. J. and H. J. Sredl. (1992). *The ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies*. 2<sup>nd</sup> ed. Amherst, MA : HRA Press.
- Sandman, L. R. and L. Vandenberg. (1995). A framework for 21th century leadership. [Online]. Available : <http://www.joe.org/joe/1995december/a1.php>. [2019, October 10].
- Swanson, R. A. (1995). *Human resource development : Performance is the key*. Human Resource Development Quarterly. 62(2) : 207-213.
- Swanson, Richard A. and Elwood F. Holton. (2005). *Research In organization : Foundation and methods of inquiry*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องการวิจัย



## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องการวิจัย

1. **ชื่อ** ผศ.ดร.นครชัย ชาญอุไร  
**สถานที่ทำงาน** สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
**วุฒิการศึกษา** ปริญญาเอกสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ** งานสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุง  
ศิลปวัฒนธรรม
2. **ชื่อ** นายอาวุธ เคนแสนโคตร  
**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนกุมภวาปี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 20  
**วุฒิการศึกษา** ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ** ผู้อำนวยการโรงเรียนกุมภวาปี  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3. **ชื่อ** นายธวัช บรรเลงรัมย์  
**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนหนองหานวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 20  
**วุฒิการศึกษา** ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ** ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหานวิทยา วิทยฐานะ  
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

**ภาคผนวก ข**

หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.นครชัย ชาญอุไร (สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ พันธุ์ปี่ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ ตามโครงการ การศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕ โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖ ๑๐๗๘ ๗๕๕๙



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอาวุธ เคนแสนโคตร (ผู้อำนวยการโรงเรียนกุ่มภวนาปี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ พันธฐาปี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ ตามโครงการ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ  
นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง  
เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕ โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖ ๑๐๗๘ ๗๕๕๙



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (ป)/๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายรัชช บรรณธรรมย์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหานวิทยา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ พันธูวาปี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕ โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖ ๑๐๗๘ ๗๕๕๙



**ภาคผนวก ค**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ พันธวุฒิป นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๐ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากผู้อำนวยการสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่า จะได้รับความกรุณา จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖ ๑๐๗๘ ๗๕๕๙



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๕๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิทักษ์ พันธวุฒิป นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๐ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากผู้อำนวยการสถานศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่า จะได้รับความกรุณา จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๖ ๑๐๗๘ ๗๕๕๙

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

คำชี้แจง

1) แบบสอบถามนี้เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งผลการวิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

2) แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

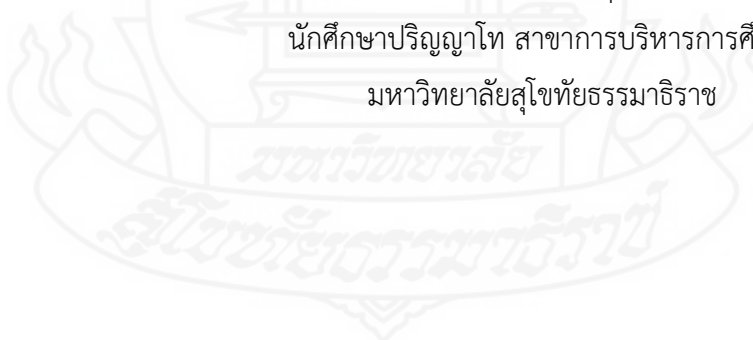
ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง



นายพิทักษ์ พันธุ์วาปี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช



### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1) เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2) ตำแหน่ง

( ) ครูผู้ช่วย ( ) ครู ( ) ครูชำนาญการ ( ) ครูชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป

3) วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

4) ประสบการณ์ปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่า 10 ปี ( ) 11-20 ปี ( ) 21 ปีขึ้นไป

5) ขนาดสถานศึกษา

( ) สถานศึกษาขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียน ไม่เกิน 499 คน
( ) สถานศึกษาขนาดกลาง	จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน
( ) สถานศึกษาขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน
( ) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนนักเรียน 2,500 ขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 แบบสอบถาม มีจำนวน 50 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความหมายของระดับความคิดเห็น มีดังนี้

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



ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย</b>					
1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
2) ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
3) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย ของรัฐบาล และสอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21					
4) ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ร่วมวางแผนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
6) ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
7) ผู้บริหารมีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
8) ผู้บริหารมีความสามารถมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
9) ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
10) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
<b>2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้</b>					
11) ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
12) ผู้บริหารจัดให้มีการนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน บริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
13) ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
14) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21					
15) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เช่น STEM ฯลฯ					
16) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น E-learning, Facebook ฯลฯ					
17) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวิจัยและจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
18) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
19) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูอย่างต่อเนื่อง					
20) ผู้บริหารนำผลการประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
<b>3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร</b>					
21) ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการที่ชัดเจน ในการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
22) ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาครูให้มีมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
23) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
24) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
25) ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างเพียงพอ					
26) ผู้บริหารจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
27) ผู้บริหารกำหนดให้ครูและบุคลากรที่ไปพัฒนาวิชาชีพรายงานผลการพัฒนาในวาระการประชุมของสถานศึกษา					
28) ผู้บริหารจัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม					
29) ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
30) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น การยกย่องชมเชย ฯลฯ					
<b>4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน</b>					
31) ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการที่ชัดเจนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
32) ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน					
33) ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
34) ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
35) ผู้บริหารมีคู่มือแนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง					
36) ผู้บริหารจัดให้มีการดำเนินงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน ต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง					
37) ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือในพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
38) ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาระบบการดำเนินงานเครือข่าย ความร่วมมือของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
39) ผู้บริหารจัดให้มีการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังสถาบันหรือหน่วยงาน ต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี					
<b>5. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
40) ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
41) ผู้บริหารจัดให้มีเป้าหมาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนในการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
42) ผู้บริหารมีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
43) ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21					
44) ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นคลัง ความรู้ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
45) ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรทุกระดับ ให้มี คุณลักษณะของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
46) ผู้บริหารส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC โดยจัดให้มีเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
47) ผู้บริหารนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
48) ผู้บริหารกำหนดให้ครูร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ					
49) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเสนอความคิดเห็นและวิธีปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ					
50) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

ขอขอบคุณท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามในครั้งนี้ อย่างครบถ้วนตรงตามสภาพจริง  
ซึ่งข้อมูลนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อไป



ภาคผนวก จ  
การวิเคราะห์ข้อมูล





ผลการตรวจสอบเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
<b>1. การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย</b>					
1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
2) ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
3) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับสังคมในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
4) ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวางแผนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	0	1	1	0.67	ใช้ได้
6) ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
7) ผู้บริหารมีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
8) ผู้บริหารมีความสามารถมอบหมายงานให้ครูได้ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
9) ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตาม วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
10) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานตาม วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	0	1	1	0.67	ใช้ได้
<b>2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้</b>					
11) ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
12) ผู้บริหารจัดให้มีการนำผลการวิเคราะห์ความ ต้องการจำเป็นสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน บริบทของ สถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
13) ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน และสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
14) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรไปใช้ในการจัด กระบวนการเรียนรู้ ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้และ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
15) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เช่น STEM ฯลฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
16) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น E-learning , Facebook ฯลฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
17) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวิจัยและจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
18) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
19) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
20) ผู้บริหารนำผลการประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร</b>					
21) ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการที่ชัดเจน ในการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
22) ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาครูให้มีมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
23) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	1	1	1	1	ใช้ได้
24) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
25) ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความสนใจ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	ใช้ได้
26) ผู้บริหารจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
27) ผู้บริหารกำหนดให้ครูและบุคลากรที่ไปพัฒนาวิชาชีพรายงานผลการพัฒนาในวาระการประชุมของสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
28) ผู้บริหารจัดให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	ใช้ได้
29) ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
30) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น การยกย่องชมเชย ฯลฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงาน</b>					
31) ผู้บริหารมีนโยบาย แนวทาง และโครงการที่ชัดเจนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ	1	1	1	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
สถาบันการศึกษา องค์กร และหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					
32) ผู้บริหารจัดการโครงสร้างองค์กร และกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
33) ผู้บริหารจัดการให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
34) ผู้บริหารจัดการให้มีกิจกรรมร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
35) ผู้บริหารมีคู่มือแนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	ใช้ได้
36) ผู้บริหารจัดการให้มีการดำเนินงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
37) ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
38) ผู้บริหารมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาระบบการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
39) ผู้บริหารจัดการให้มีการขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี	1	1	1	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
<b>5. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
40) ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
41) ผู้บริหารจัดให้มีเป้าหมาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
42) ผู้บริหารมีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนกับครู และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
43) ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
44) ผู้บริหารจัดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญของสถานศึกษาเป็นคลังความรู้ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
45) ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรทุกระดับ ให้มีคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
46) ผู้บริหารส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC โดยจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	1	1	1	1	ใช้ได้
47) ผู้บริหารนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	ใช้ได้



ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุป
	1	2	3		
48) ผู้บริหารกำหนดให้ครูร่วมมือกันในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
49) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเสนอความคิดเห็น และวิธีปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ	1	1	1	1	ใช้ได้
50) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	188.3333	1072.023	.559	.987
a2	188.3667	1065.964	.697	.987
a3	188.3000	1062.424	.694	.987
a4	188.3000	1062.148	.737	.987
a5	188.5333	1064.395	.645	.987
a6	188.3333	1063.057	.697	.987
a7	188.4000	1056.662	.742	.987
a8	188.4667	1063.913	.765	.987
a9	188.4667	1055.223	.804	.987
a10	188.5333	1050.326	.861	.987
b1	188.6000	1055.903	.813	.987
b2	188.6000	1055.903	.813	.987
b3	188.5667	1055.013	.802	.987
b4	188.3667	1060.861	.685	.987
b5	188.3667	1053.413	.816	.987
b6	188.3667	1059.206	.788	.987
b7	188.4333	1065.840	.660	.987
b8	188.4333	1063.978	.737	.987
b9	188.6333	1058.999	.829	.987
b10	188.6667	1055.885	.833	.987
c1	188.5333	1066.533	.719	.987
c2	188.4667	1059.430	.765	.987
c3	188.4000	1054.179	.785	.987
c4	188.4667	1052.051	.790	.987
c5	188.7333	1050.478	.774	.987
c6	188.5333	1065.361	.628	.987
c7	188.6333	1077.689	.566	.987
c8	188.8333	1052.213	.795	.987
c9	188.6000	1054.938	.875	.987
c10	188.5667	1054.806	.771	.987
d1	188.4667	1056.395	.823	.987
d2	188.6000	1058.662	.726	.987
d3	188.5667	1066.185	.710	.987
d4	188.7333	1052.754	.874	.987
d5	188.8000	1057.821	.810	.987

d6	188.7000	1052.424	.810	.987
d7	188.7333	1052.202	.807	.987
d8	188.8000	1058.234	.727	.987
d9	188.8667	1044.464	.858	.987
e1	188.3667	1053.413	.855	.987
e2	188.5000	1062.121	.834	.987
e3	188.4333	1067.978	.821	.987
e4	188.5000	1062.328	.777	.987
e5	188.7333	1056.547	.847	.987
e6	188.5333	1055.706	.803	.987
e7	188.7333	1052.409	.881	.987
e8	188.6667	1057.885	.839	.987
e9	188.7333	1055.651	.782	.987
e10	188.7000	1046.838	.808	.987
e11	188.6000	1042.110	.846	.987

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ta	346	1.10	5.00	4.2645	.61095
Tb	346	1.70	5.00	4.2731	.61234
Tc	346	1.50	5.00	4.1803	.68076
Td	346	1.44	5.00	4.1349	.69356
Te	346	1.27	5.00	3.9832	.79365
TT	346	1.56	5.00	4.1642	.61618
Valid N (listwise)	346				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	346	1.00	5.00	4.3468	.75447
a2	346	1.00	5.00	4.2977	.70266
a3	346	1.00	5.00	4.3295	.71918
a4	346	1.00	5.00	4.2919	.74117
a5	346	1.00	5.00	4.2601	.71948
a6	346	1.00	5.00	4.2861	.72367
a7	346	2.00	5.00	4.1676	.69424
a8	346	1.00	5.00	4.2428	.77199
a9	346	1.00	5.00	4.2081	.82183
a10	346	1.00	5.00	4.2139	.78422
Ta	346	1.10	5.00	4.2645	.61095
Valid N (listwise)	346				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	346	1.00	5.00	4.2890	.73642
b2	346	1.00	5.00	4.2861	.74731
b3	346	1.00	5.00	4.3295	.74297
b4	346	2.00	5.00	4.3266	.71037
b5	346	1.00	5.00	4.3035	.74821
b6	346	1.00	5.00	4.2601	.77757
b7	346	1.00	5.00	4.2688	.71018
b8	346	1.00	5.00	4.2601	.79599
b9	346	1.00	5.00	4.1908	.82955
b10	346	2.00	5.00	4.2168	.78895
Tb	346	1.70	5.00	4.2731	.61234
Valid N (listwise)	346				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	346	1.00	5.00	4.2803	.76482
c2	346	1.00	5.00	4.2168	.75131
c3	346	2.00	5.00	4.2370	.76626
c4	346	1.00	5.00	4.2861	.73163
c5	346	1.00	5.00	4.1821	.80132
c6	346	1.00	5.00	4.1387	.85354
c7	346	1.00	5.00	4.1127	.84546
c8	346	1.00	5.00	4.1127	.88564
c9	346	1.00	5.00	4.1156	.86372
c10	346	1.00	5.00	4.1214	.89265
Tc	346	1.50	5.00	4.1803	.68076
Valid N (listwise)	346				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	346	1.00	5.00	4.1850	.76927
d2	346	1.00	5.00	4.1792	.78184
d3	346	1.00	5.00	4.1618	.79297
d4	346	1.00	5.00	4.0954	.83727
d5	346	1.00	5.00	4.1358	.82465
d6	346	1.00	5.00	4.1272	.82428
d7	346	1.00	5.00	4.1763	.78804
d8	346	1.00	5.00	4.1185	.76545
d9	346	1.00	5.00	4.0347	.80503
Td	346	1.44	5.00	4.1349	.69356
Valid N (listwise)	346				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
e1	346	1.00	5.00	4.1098	.86448
e2	346	1.00	5.00	4.0867	.89992
e3	346	1.00	5.00	4.0954	.86116
e4	346	1.00	5.00	4.0462	.86017
e5	346	1.00	5.00	3.9220	.94623
e6	346	1.00	5.00	3.9335	.89357
e7	346	1.00	5.00	3.9017	.95805
e8	346	1.00	5.00	3.9624	.86897
e9	346	1.00	5.00	3.9480	.87983
e10	346	1.00	5.00	3.9104	.95131
e11	346	1.00	5.00	3.8988	.92542
Te	346	1.27	5.00	3.9832	.79365
Valid N (listwise)	346				

## Report

ขนาดสถานศึกษา		Ta	Tb	Tc	Td	Te	TT
สถานศึกษาขนาดเล็ก	Mean	3.8892	3.9856	3.8649	3.7688	3.4668	3.7890
	N	111	111	111	111	111	111
	Std. Deviation	.69940	.70257	.81916	.80321	.86004	.69753
สถานศึกษาขนาดกลาง	Mean	4.3233	4.2683	4.2300	4.1833	3.9909	4.1953
	N	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	.59841	.67258	.75740	.74629	.84400	.67674
สถานศึกษาขนาดใหญ่	Mean	4.4697	4.4171	4.4013	4.3889	4.3995	4.4155
	N	76	76	76	76	76	76
	Std. Deviation	.44182	.50896	.50266	.50300	.50016	.43218
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	Mean	4.4919	4.4879	4.3343	4.3210	4.2378	4.3729
	N	99	99	99	99	99	99
	Std. Deviation	.39167	.37287	.40435	.44949	.51470	.34467
Total	Mean	4.2645	4.2731	4.1803	4.1349	3.9832	4.1642
	N	346	346	346	346	346	346
	Std. Deviation	.61095	.61234	.68076	.69356	.79365	.61618

## Oneway ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ta	Between Groups	24.164	3	8.055	26.334	.000
	Within Groups	104.608	342	.306		
	Total	128.773	345			
Tb	Between Groups	15.320	3	5.107	15.315	.000
	Within Groups	114.040	342	.333		
	Total	129.360	345			
Tc	Between Groups	17.254	3	5.751	13.791	.000
	Within Groups	142.632	342	.417		
	Total	159.886	345			
Td	Between Groups	23.352	3	7.784	18.668	.000
	Within Groups	142.601	342	.417		
	Total	165.953	345			
Te	Between Groups	49.192	3	16.397	33.357	.000
	Within Groups	168.115	342	.492		
	Total	217.307	345			
TT	Between Groups	24.797	3	8.266	26.621	.000
	Within Groups	106.191	342	.311		
	Total	130.988	345			



### Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) ขนาดสถานศึกษา	(J) ขนาดสถานศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ta	สถานศึกษาขนาดเล็ก	สถานศึกษาขนาดกลาง	-.43414 <sup>*</sup>	.08862	.000	-.6831	-.1852
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.58055 <sup>*</sup>	.08234	.000	-.8119	-.3492
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.60273 <sup>*</sup>	.07645	.000	-.8175	-.3879
	สถานศึกษาขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.43414 <sup>*</sup>	.08862	.000	.1852	.6831
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.14640	.09551	.504	-.4147	.1219
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.16859	.09048	.326	-.4228	.0856
	สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.58055 <sup>*</sup>	.08234	.000	.3492	.8119
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.14640	.09551	.504	-.1219	.4147
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.02218	.08435	.995	-.2591	.2148
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.60273 <sup>*</sup>	.07645	.000	.3879	.8175
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.16859	.09048	.326	-.0856	.4228
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	.02218	.08435	.995	-.2148	.2591
Tb	สถานศึกษาขนาดเล็ก	สถานศึกษาขนาดกลาง	-.28275 <sup>*</sup>	.09253	.026	-.5427	-.0228
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.43152 <sup>*</sup>	.08597	.000	-.6731	-.1900
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.50229 <sup>*</sup>	.07983	.000	-.7266	-.2780
	สถานศึกษาขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.28275 <sup>*</sup>	.09253	.026	.0228	.5427
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.14877	.09972	.528	-.4289	.1314
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.21955	.09448	.147	-.4850	.0459
	สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.43152 <sup>*</sup>	.08597	.000	.1900	.6731
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.14877	.09972	.528	-.1314	.4289
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.07077	.08807	.886	-.3182	.1766
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.50229 <sup>*</sup>	.07983	.000	.2780	.7266
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.21955	.09448	.147	-.0459	.4850

Tc	สถานศึกษาขนาดเล็ก	สถานศึกษาขนาดใหญ่	.07077	.08807	.886	-.1766	3182
		สถานศึกษาขนาดกลาง	-.36514'	.10348	.007	-.6559	-.0744
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.53645'	.09615	.000	-.8066	-.2663
	สถานศึกษาขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.36514'	.10348	.007	.0744	.6559
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.17132	.11153	.502	-.4846	.1420
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.10434	.10566	.807	-.4012	.1925
	สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.53645'	.09615	.000	.2663	.8066
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.17132	.11153	.502	-.1420	.4846
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	.06697	.09849	.927	-.2097	.3437
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.46948'	.08927	.000	.2187	.7203
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.10434	.10566	.807	-.1925	.4012
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.06697	.09849	.927	-.3437	.2097
Td	สถานศึกษาขนาดเล็ก	สถานศึกษาขนาดกลาง	-.41456'	.10347	.001	-.7053	-.1239
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.62012'	.09614	.000	-.8902	-.3500
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.55222'	.08926	.000	-.8030	-.3014
	สถานศึกษาขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.41456'	.10347	.001	.1239	.7053
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.20556	.11152	.336	-.5189	.1077
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	-.13765	.10565	.638	-.4345	.1592
	สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.62012'	.09614	.000	.3500	.8902
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.20556	.11152	.336	-.1077	.5189
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	.06790	.09848	.924	-.2088	.3446
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	สถานศึกษาขนาดเล็ก	.55222'	.08926	.000	.3014	.8030
		สถานศึกษาขนาดกลาง	.13765	.10565	.638	-.1592	.4345
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.06790	.09848	.924	-.3446	.2088
Te	สถานศึกษาขนาดเล็ก	สถานศึกษาขนาดกลาง	-.52408'	.11234	.000	-.8397	-.2085
		สถานศึกษาขนาดใหญ่	-.93269'	.10439	.000	-1.2260	-.6394

	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ		-.77100'	.09692	.000	-1.0433	-.4987	
สถานศึกษานขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก		.52408'	.11234	.000	.2085	.8397	
	สถานศึกษาขนาดใหญ่		-.40861'	.12108	.011	-.7488	-.0684	
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ		-.24692	.11471	.203	-.5692	.0753	
สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดเล็ก		.93269'	.10439	.000	.6394	1.2260	
	สถานศึกษานขนาดกลาง		.40861'	.12108	.011	.0684	.7488	
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ		.16169	.10693	.516	-.1387	.4621	
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	สถานศึกษาขนาดเล็ก		.77100'	.09692	.000	.4987	1.0433	
	สถานศึกษานขนาดกลาง		.24692	.11471	.203	-.0753	.5692	
	สถานศึกษาขนาดใหญ่		-.16169	.10693	.516	-.4621	.1387	
TT	สถานศึกษาขนาดเล็ก	สถานศึกษานขนาดกลาง		-.40632'	.08929	.000	-.6572	-.1555
		สถานศึกษาขนาดใหญ่		-.62652'	.08296	.000	-.8596	-.3934
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ		-.58392'	.07703	.000	-.8003	-.3675
	สถานศึกษานขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก		.40632'	.08929	.000	.1555	.6572
		สถานศึกษาขนาดใหญ่		-.22019	.09623	.157	-.4906	.0502
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ		-.17760	.09117	.286	-.4337	.0785
	สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดเล็ก		.62652'	.08296	.000	.3934	.8596
		สถานศึกษานขนาดกลาง		.22019	.09623	.157	-.0502	.4906
		สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ		.04260	.08498	.969	-.1962	.2813
	สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	สถานศึกษาขนาดเล็ก		.58392'	.07703	.000	.3675	.8003
		สถานศึกษานขนาดกลาง		.17760	.09117	.286	-.0785	.4337
		สถานศึกษาขนาดใหญ่		-.04260	.08498	.969	-.2813	.1962

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพิทักษ์ พันธวาปี
วัน เดือน ปีเกิด	25 มีนาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ศึกษา : เน้นฟิสิกส์) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2550 ครุศาสตรบัณฑิต โปรแกรมวิชา ฟิสิกส์ สาขาวิชา การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนกุมภวาปี อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ

