

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 9

ชื่อและนามสกุล นางสาวเกวลิน เสียงเกษม  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา ศาสตร์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ต้นดีจรจนาวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ต้นดีจรจนาวงศ์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นุญลี้อ ท่องอยู่)

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

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 9

**ผู้ศึกษา** นางเกวลิน เขียวอร่าม **รหัสนักศึกษา** 2562300224

**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันติรจนาวงศ์ **ปีการศึกษา** 2561

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 254 คนโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการศึกษาปรากฏว่า (1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ คุณธรรมจริยธรรม วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมภาวะผู้นำ การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี การสื่อสาร และความเต็มใจในการเรียนรู้ และ (2) เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนด้านการบริหารจัดการ และส่วนด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ** คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษา นครปฐม โรงเรียนมัธยมศึกษา

**Independent study title:** Desirable Characteristics of Administrators in Basic Education Schools in Nakhon Pathom Province under the Secondary Education Service Area Office 9

**Author:** Mrs. Kewalin Kheaw-aram; **ID:** 2562300224;

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

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

**Academic year:** 2018

### **Abstract**

The purposes of this study were (1) to study the desirable characteristics of administrators in basic education schools in Nakhon Pathom province under the Secondary Education Service Area Office 9; and (2) to compare the desirable characteristics of administrators in Basic Education Schools in Nakhon Pathom province under the Secondary Education Service Area Office 9 as classified by school size.

The research sample consisted of 254 teachers in basic education schools in Mueang district, Nakhon Pathom province under the Secondary Education Service Area Office 9, obtained by stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire, with reliability coefficient of .95. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, one way ANOVA, and Scheffe's method of pairwise comparison.

The findings revealed that (1) the overall and by-aspect desirable characteristics of school administrators in basic education schools in Nakhon Pathom province under the Secondary Education Service Area Office 9 were rated at the high level and the specific characteristics could be ranked based on their rating means as follows: virtues and ethics, vision, management, creative thinking, teamwork, leadership, creative thinking of innovation, support for using technological media, communication, and the willingness to learn; and (2) regarding the comparison of desirable characteristics of school administrators in basic education schools in Nakhon Pathom province as classified by school size, it was found that desirable characteristics as a whole of school administrators in basic education schools of different sizes differed significantly at the .05 level; when specific desirable characteristics of school administrators were considered, significant differences at the .05 level were found in the following characteristics: the virtues and ethics, the vision, the leadership, the teamwork, the communication, the willingness to learn, the virtues and ethics, and the creative thinking of innovation; while no significant difference was found in the following characteristics: the management, and the support for using technological media.

**Keywords:** Desirable characteristics, School administrator, Nakhon Pathom, Secondary school

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรัตนวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และติดตาม การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นอย่างดีเสมอมา ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาซาบซึ้งในความ กรุณาของท่านและขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ กรรมการสอบซึ่งได้ให้คำแนะนำในการ ปรับปรุงแก้ไขการศึกษาค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ดร.อาคม มากมีทรัพย์ ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง และนายธีระ วรรณเกตุศิริ ที่ได้กรุณาสละเวลาเพื่อพิจารณาแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัด นครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการ ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณคณะเพื่อนครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา ที่ได้เป็นกำลังใจและให้การช่วยเหลือ ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมและ ช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขอมอบให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม คณะผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และทุกท่านที่มีส่วนใน การบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษามัศึกษานครปฐม

เกวลิน เขียวอร่าม

กันยายน 2562

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 9

นางเกวลิณ เขียวอร่าม



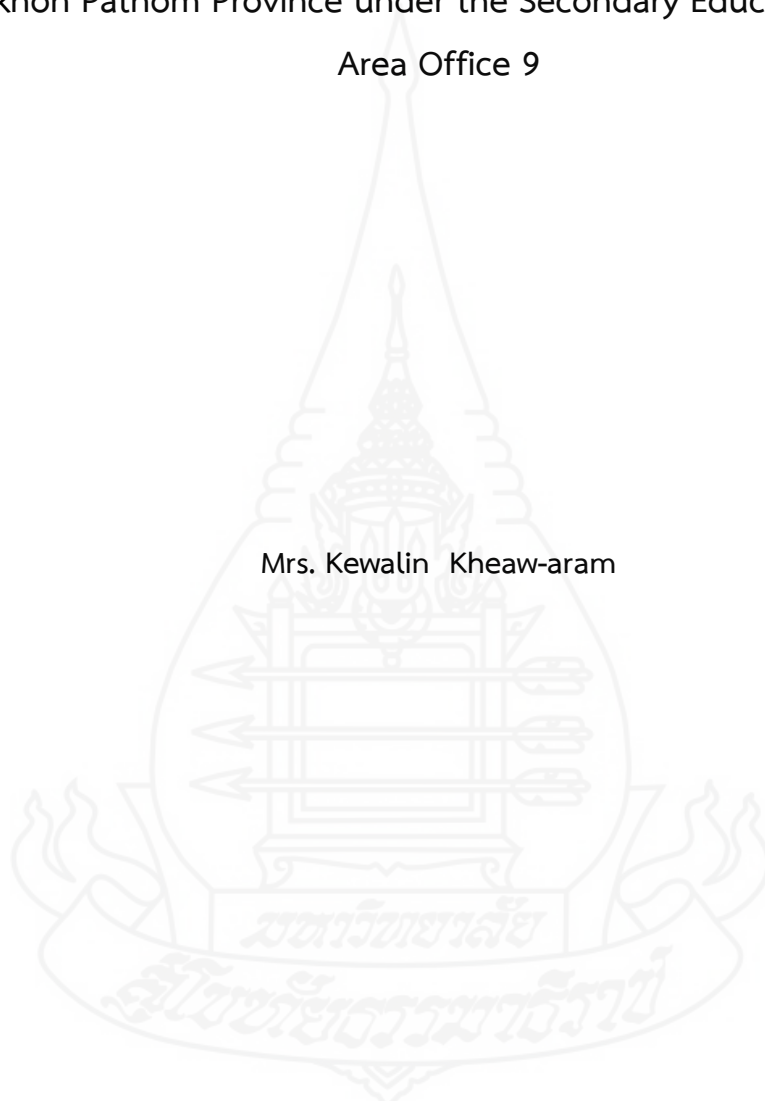
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

Desirable Characteristics of Administrators in Basic Education Schools  
in Nakhon Pathom Province under the Secondary Education Service

Area Office 9

Mrs. Kewalin Kheaw-aram



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2018

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
สมมติฐานการศึกษา .....	6
ขอบเขตการศึกษา .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร.....	27
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 .....	
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 .....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	53

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม.....	55
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม.....	66
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	72
สรุปการวิจัย .....	72
อภิปรายผล .....	77
ข้อเสนอแนะ .....	82
บรรณานุกรม .....	84
ภาคผนวก .....	91
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ.....	92
ข หนังสือขอความร่วมมือ.....	94
ค แบบสอบถามเพื่อการศึกษา.....	99
ง ค่าคุณภาพเครื่องมือ.....	106
จ ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ.....	113
ประวัติผู้ศึกษา .....	115



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	50
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม .....	53
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม โดยรวมและรายด้าน .....	55
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ .....	56
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านบริหารจัดการ .....	57
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการคิดสร้างสรรค์ .....	58
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านภาวะผู้นำ .....	59
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม .....	60
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี .....	61
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ด้านการสื่อสาร .....	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ .....	63
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม .....	64
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ด้านคุณธรรมจริยธรรม .....	65
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	66
ตารางที่ 4.14 ค่าความแปรปรวนในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	67
ตารางที่ 4.15 ค่าเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ .....	69

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	6
ภาพที่ 2.1 เป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	18
ภาพที่ 2.2 กรอบทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนศตวรรษที่ 21 .....	25
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย .....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในสภาพปัจจุบันเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนหรือที่คนในยุคนี้เรียกกันว่า โลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ ศตวรรษที่ 21 ซึ่งใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆจนทำให้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเกิดแนวคิดเรื่อง "ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" ได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยภาคส่วนที่เกิดจากรวงการณ์นอกการศึกษา ประกอบด้วย บริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ เช่น บริษัทแอปเปิล บริษัทไมโครซอฟท์ บริษัททอล์คดีสนีย์ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษารัฐ รวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills) หรือเรียกย่อๆว่า เครือข่าย P21 หน่วยงานเหล่านี้มีความกังวลและเห็นความจำเป็นที่เยาวชนจะต้องมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 จึงได้พัฒนาวิสัยทัศน์และกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น สามารถสรุปทักษะสำคัญอย่างย่อๆ ที่เด็กและเยาวชนในยุคนี้ควรมีได้ว่า **ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หรือ 3R และ 4C** ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ ( William Curtis,1795 )

3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน), การเขียน(Writing) และ คณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 4 C (Critical Thinking - การคิดวิเคราะห์, Communication- การสื่อสาร Collaboration- การร่วมมือ และ Creativity-ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่ และประเทศไทยได้นำทักษะการเรียนรู้มาปรับเป็น 3R 8C ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อจัดการศึกษาที่เหมาะสมให้เยาวชนไทยต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน), การเขียน(Writing) และ คณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 8C ได้แก่

- Critical Thinking and Problem Solving : มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และแก้ไขปัญหาได้
- Creativity and Innovation : คิดอย่างสร้างสรรค์ คิดเชิงนวัตกรรม

- Collaboration Teamwork and Leadership : ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ
- Communication Information and Media Literacy : ทักษะในการสื่อสาร และการรู้เท่าทันสื่อ
- Cross-cultural Understanding : ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม กระบวนการคิดข้ามวัฒนธรรม
- Computing and ICT Literacy : ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี ซึ่งเยาวชนในยุคปัจจุบันมีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอย่างมากหรือเป็น Native Digital ส่วนคนรุ่นเก่าหรือผู้สูงอายุเปรียบเสมือนเป็น Immigrant Digital แต่เราต้องไม่อายุที่จะเรียนรู้แม้ว่าจะสูงอายุแล้วก็ตาม
- Career and Learning Skills : ทักษะทางอาชีพ และการเรียนรู้
- Compassion : มีคุณธรรม มีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย

เนื่องจากการจัดการเรียนการสอน และการปลูกฝังค่านิยมสังคมทางบ้านในอดีตต่างกับปัจจุบันนี้อย่างมาก ในอดีตสอนให้เยาวชนทำตามไม่ค่อยคิดอย่างมีวิจารณญาณ คือ เชื่อตามที่ได้ฟัง ขาดความมั่นใจในตัวเอง ไม่แสวงหา ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ขาดความกระตือรือร้น ติดรูปแบบเดิม ๆ เป็นผู้บริโภคร ทำอะไรแค่พอผ่าน ไม่อดทน ไม่ชอบทำงานหนัก ชอบทำงานคนเดียว ขาดความมั่นใจในตัวเอง ไม่นึกถึงส่วนรวม เอาตัวรอดเก่ง ขาดคุณธรรม จริยธรรม ไม่สนใจสันติวิธี และขาดอัตลักษณ์ไทย และในปัจจุบันนี้การจัดการเรียนการสอน และการปลูกฝังสังคมทางบ้านในยุคศตวรรษที่ 21 จะปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างในตัวเด็กไทย คือ รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง แสวงหาความรู้ รู้เท่าทันสารสนเทศใน การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คิดสร้างสรรค์ เรียนรู้เป็นผู้ประกอบการ และผู้ผลิต มุ่งความเป็นเลิศ อดทน ทำงานหนัก ทำงานได้เป็นทีม รับผิดชอบต่อส่วนรวม คำนึงถึงสังคม มีคุณธรรม ยึดมั่นในสันติ ธรรม และมีความเป็นไทย (ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2557)

ทุกวันนี้เห็นได้ว่าเด็กไทยส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านประวัติศาสตร์และความเป็นมาของประเทศ เด็กไทยมีปัญหาเกี่ยวกับการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ขาดระเบียบวินัย ไม่มีความเข้มแข็งและความมั่นคงทางกายและใจ ขาดการคิดอย่างมีระบบมีเหตุผล มีความเห็นแก่ตัว แดกความสามัคคี ไม่เสียสละ ไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนร่วม ถูกชักจูงได้ง่าย ปัญหาหลักสูตรการเรียนไม่เหมาะกับวัยของเด็ก ปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษา ปัญหาความเลื่อมล้ำทางการศึกษา การบริหารจัดการระบบไอทีเพื่อการศึกษาขาดประสิทธิภาพ ปัญหาแหล่งเรียนรู้ไม่ทันสมัย การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ยังไม่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเพียงพอ และระบบการบริหารจัดการศึกษา

ขาดกลไกควบคุมและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน จึงเป็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของไทยในปัจจุบัน (อุษา ชูชาติและลัดดา อินทร์พิมพ์, 2558: 1-16)

จากปัญหาที่กล่าวไว้ข้างต้น ทำให้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายตามวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการศึกษาชาติ คือ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอด ชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลก ศตวรรษที่ 21” (แผนพัฒนาการศึกษาชาติ 2560-2579)

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการจัดการการศึกษา เพราะมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการกำหนดนโยบายต่างๆของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถทักษะและคุณลักษณะเป็นที่น่าเชื่อถือ ในการส่งเสริมสนับสนุนผลักดัน กระตุ้นและการจัดการให้ครู นักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการรับผิดชอบต่อภาระงาน ใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับมาตรฐานสากลโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพระดับสากล โดยผู้บริหารทุกคนต้องสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการต้องมีประสบการณ์การอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติเพิ่มขึ้น โดยสถานศึกษาเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนหลักในการจัดการศึกษาเนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโดยตรง และโดยอ้อม เพื่อสามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีคุณภาพ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2554: 15)

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้เห็นความสำคัญของผู้เรียนที่จะต้องพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะแห่งอนาคตใหม่ เพื่อผู้เรียนจะได้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเป็นผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษา แตกต่างกับการเป็นผู้บริหารในยุคก่อนโดยสิ้นเชิง ถือว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างที่ต้องการ เพื่อเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แต่ในปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนแปลงไป การเป็นผู้บริหารในศตวรรษที่ 21ต้องสามารถนำพาการศึกษาใหม่ไปสู่การตอบสนองความต้องการ และแก้ไขปัญหาต่างๆได้ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเตรียมตนเองให้มีคุณลักษณะ และขีดความสามารถที่เหมาะสม ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา โดยต้อง



ดำเนินการส่งเสริมอำนวยความสะดวก ประสานการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตเยาวชนที่พึงประสงค์ให้บรรลุเป้าหมาย ต้องอาศัยการยอมรับและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความมั่นใจและศรัทธาต่อผู้บริหาร (สกุลรัตน์ กทมทมาศ, 2555: 99) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงเน้นย้ำเรื่องของการประสานงานว่าจะทำอย่างไรให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการกล้าตัดสินใจ ใฝ่ต่อข้อมูล ชื่อสัตย์ สร้างสรรค์ผลงาน คิดสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ๆ ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำ ผู้จัดการ ผู้เปลี่ยนแปลง ผู้จัดระบบ ผู้สื่อสาร และผู้แก้ปัญหา (สมหมาย อ่าดอนกลอย, 2556: 4-6) สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งในด้าน ความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เป็นการเรียนรู้ของผู้เรียนประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ ด้านนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และบรรลุผลตามที่ต้องการได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษใหม่จึงเป็นทักษะเพื่อใช้แข่งขันทางเศรษฐกิจ คนที่ไม่มีทักษะดังกล่าวจะได้ปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะน้อยและมีค่าตอบแทนต่ำ ความเชี่ยวชาญในทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพลเมืองในยุคปัจจุบัน (แพรวดาว สนองฝัน, 2557: 1)

นอกจากนี้คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ยังมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารองค์การทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่น เหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎีทักษะ บทบาทหน้าที่คุณธรรมและ ประสพการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบ ต่อการแข่งขันและทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยนต์ เพาพาน 2559) และคุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ยังต้องมี 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง (ดวงพร รุ่งเรืองศรี 2561) ซึ่ง สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถทักษะตลอดจนคุณธรรมจริยธรรมตามข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและ

จรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ระบุไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ จึงจะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ปัญหาด้านการศึกษาจึงเป็นปัญหาที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถสนองต่อนโยบาย และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เขต 9 จังหวัดนครปฐม ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

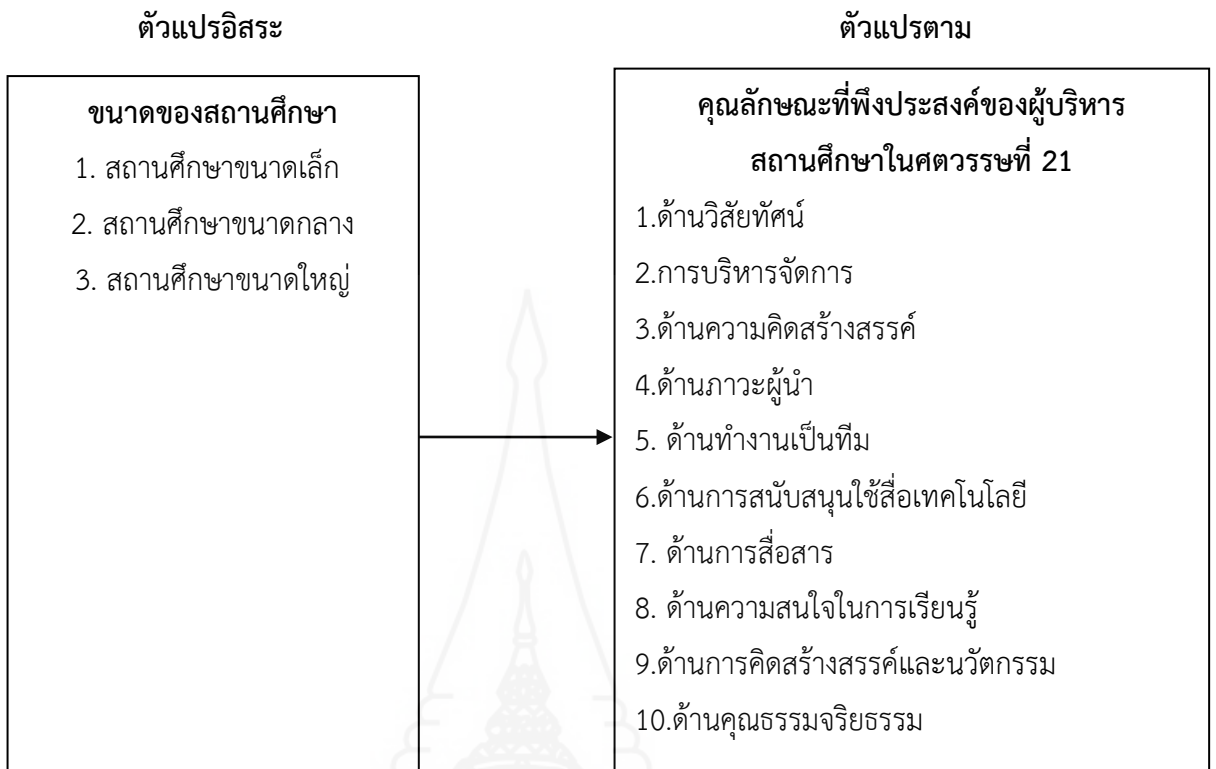
2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

2.2 เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ของงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ เรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21, Maxine (2015) เรื่อง Top 10 Characteristics of Successful 21st Century School Leaders, Gerald Aungus (2012) เรื่อง 21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities และ Avis Gaze (2016) เรื่อง Preparing School leader of 21st Century Skills อ้างถึงใน (ชัยยนต์ เพาพาน 2557 : 301-312) ได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังแสดงในภาพเป็นกรอบแนวคิดการศึกษา





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม แตกต่างกัน อย่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ใน 10 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านความสนใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 8 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 727 คน (ข้อมูลจากแผนปฏิบัติงานราชการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9)

### 5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

#### 5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) สถานศึกษาขนาดกลาง
- 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่

#### 5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

- 1) ด้านวิสัยทัศน์
- 2) ด้านการบริหารจัดการ
- 3) ด้านความคิดสร้างสรรค์
- 4) ด้านภาวะผู้นำ
- 5) ด้านทำงานเป็นทีม
- 6) ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี
- 7) ด้านการสื่อสาร
- 8) ด้านความสนใจในการเรียนรู้
- 9) ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 10) ด้านคุณธรรมจริยธรรม

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์สำหรับการศึกษา ดังต่อไปนี้

**6.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** หมายถึง องค์ประกอบส่วนดีของบุคคลที่แสดงออกให้บุคคลอื่นรับรู้ได้อย่างชัดเจนจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและคุณลักษณะที่ดีเหล่านี้ช่วยในการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้จำแนกคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีคุณสมบัติของผู้บริหารที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 สามารถแบ่งออกเป็น 10 ด้าน

**6.1.1 ด้านวิสัยทัศน์** หมายถึง เป็นการแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบายในอนาคตที่สามารถปฏิบัติได้จริงและนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา รวมถึงการจัดสรรงบประมาณต่างๆที่ใช้บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างทันสมัย ชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

**6.1.2 ด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถบริหารจัดการงานตามกระบวนการโครงสร้างงาน 4 ฝ่าย ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้และสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากร จนทำให้ผู้เรียน บุคลากร และสถานศึกษาเกิดคุณภาพที่ได้มาตรฐานในการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม

**6.1.3 ด้านการคิดสร้างสรรค์** หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นโยบาย /มาตรการ มุมมอง ข้อวิจารณ์ที่แปลกใหม่อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุง การปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรม และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีตมาประยุกต์ให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์

**6.1.4 ด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสามารถโน้มนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้กำลังใจการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาจนทำให้สถานศึกษาเกิดคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

**6.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม** หมายถึง เป็นผู้ที่ทำให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม การทำงานเป็นทีม อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถสร้างทีมงานภายในสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ

ปรึกษาหารือได้เพื่อปรับปรุง แก้ไข และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและลดปัญหาของความขัดแย้งของทุกฝ่ายได้

**6.1.6 ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี** หมายถึง เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและนักเรียนจัดหา ผลิต พัฒนา สื่อนวัตกรรม และใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยนำวิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

**6.1.7 ด้านการสื่อสาร** หมายถึง เป็นผู้ที่มีสามารถอธิบายคำสั่ง/เนื้อหา งาน สั่งการ ตอบข้อซักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในประเด็นปัญหา และการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีทักษะในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการสื่อสารความ เพื่อนำเสนอข้อมูล ความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

**6.1.8 ด้านความสนใจในการเรียนรู้** หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ ด้วยความเต็มใจกับสิ่งแปลกใหม่ที่เกิดขึ้น รวมถึงส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือ ทั้งผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ผสมผสานการจัดทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ให้เหมาะสม กับการแสวงหาความรู้กับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

**6.1.9 ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม** หมายถึง เป็นผู้ที่มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุน แนะนำให้ครูและนักเรียนคิดค้นผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ๆร่วมกันอย่างเหมาะสม และทันสมัยต่อการจัดการเรียนรู้ และนำไปสู่นวัตกรรมทางการศึกษา พร้อมทั้งประเมินผลการใช้สู่นวัตกรรมของครูเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

**6.1.10 ด้านคุณธรรมจริยธรรม** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนาและนำหลักธรรมนั้นมาปฏิบัติในชีวิตเป็นแบบอย่างที่ดีและดีงามพร้อมกับความถูกต้อง เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

**6.2 สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม แบ่งเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ในการศึกษาคั้งนี้ ทำการศึกษาจำนวน 8 โรงเรียนในจังหวัดนครปฐม

**6.3 ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ตามการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ระดับมัธยมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ คือ (สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ)

6.3.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา

6.3.2 สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 500 - 999 คน

6.3.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 1,000 – 1,499 คน

6.3.4 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

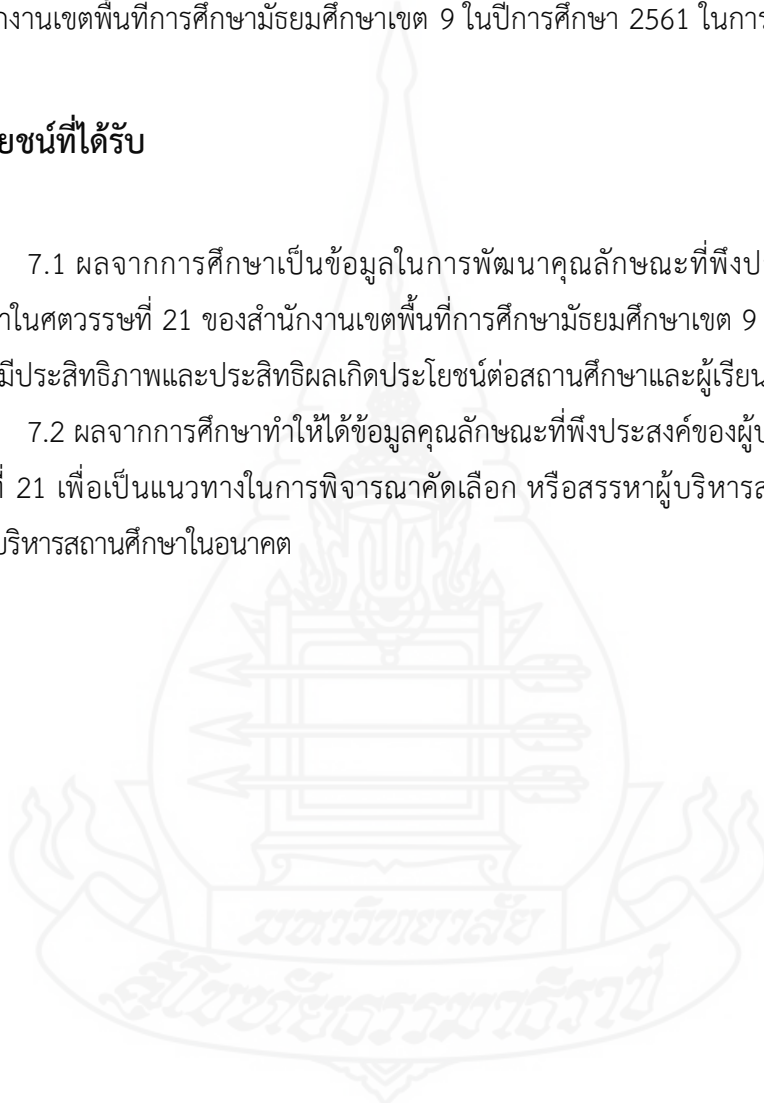
**6.4 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้บริหาร รองผู้บริหาร และรักษาการแทนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม

**6.5 ครู** หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ในปีการศึกษา 2561 ในการศึกษาครั้งนี้

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผลจากการศึกษาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาและผู้เรียนต่อไป

7.2 ผลจากการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือก หรือสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.1 ความหมายของศตวรรษที่ 21
  - 2.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 2.3 กรอบงานเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 3.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
4. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

##### 1.1 ความหมายของการบริหาร

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ ใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษา" หากปฏิบัติงานเป็น



หัวหน้าในสถานศึกษา เรียกว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา" ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ "การบริหาร" ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง ดังต่อไปนี้

ปีเตอร์ เอฟ. ดร็ัคเกอร์ (Peter F. Drucker 1954,p.12 ) ได้อธิบายความหมายของการบริหาร คือ ศิลปในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

แฮร์โรลด์ คูณซ์ (Harold koontz 1961, pp.174-188) ได้อธิบายความหมายของการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

เซอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. simon 1996,p.8 ) ได้อธิบายความหมายของการบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

เทอรี่ (Terry,1968, p.4) ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุม ที่ถูกพิจารณาจัดกระทำขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่

เดโจน (Dejon,1978 p.4 ) ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการที่จะทำให้อัตุประสงค์ประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการดังกล่าวรวมถึงองค์ประกอบของการบริหารอันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การบริการ และการควบคุม”

จากนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมาย ของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ ทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างคุ้มค่า ประหยัด และให้เกิดประโยชน์ สูงสุด จนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา พบว่า มีผู้วิจัยให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น.51) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดีและสมบูรณ์ ความหมายของการบริหารการศึกษานั้น มักจะอิงอยู่กับความหมายของการบริหารทั่วไป เพราะการบริหารทั่วไปมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษามาโดยตลอด นักบริหารการศึกษาจึงได้รับเอาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารทั่วไปมาใช้ ด้วยเหตุนี้ความหมายของการบริหารการศึกษาก็จะสอดคล้องกับความหมายการบริหารทั่วไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น

1. การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคติดุติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

2. การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีบุคคลเพื่อบุคคลพัฒนาตรงเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงอยู่

สุภัททา พิณฑะแพทย์ (2555, น.5) กล่าวว่า ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นำที่จะเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงานนั่นเอง

วิชัย แหวนเพชร (2555, น.5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารที่ถูกบ่มเพาะด้วยประสบการณ์ส่วนหนึ่ง และต้องได้รับการลับให้คมด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารการศึกษที่แท้จริง มีความตระหนักรู้ในบริบทของการเป็นนักบริหารทั้งด้านความรู้ การศึกษา บุคลิกภาพ คุณธรรม และพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า พัฒนาชาติให้พัฒนาที่คน พัฒนาคนให้พัฒนาที่การศึกษา พัฒนาการศึกษาให้พัฒนาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์

จากนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา สันเคราะห์ได้ว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ ที่จะทำให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระบบ ระเบียบตามกระบวนการการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนภายในองค์กร ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของนักเรียน โดยมีกระบวนการ ปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมทางการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21

### 2.1 ความหมายของศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ไพศาล สุวรรณน้อย (2551, น.11) กล่าวว่า ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของสังคมฐานความรู้ และเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ และเป็นสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากสังคมเดิมที่เป็นแบบเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมสิ้นเชิง

วิจารณ์ พานิช (2554, น.21) กล่าวว่า ศตวรรษที่ 21 คือ โลกเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นและไม่แน่นอน ความรู้เปลี่ยนเร็ว สารสนเทศเพิ่มแบบระเบิด คนถูกกระแสรอบทิศ วัตถุมากขึ้น จิตวิญญาณจาง โลกถึงกันหมด คนเปลี่ยน ชีวิตเปลี่ยน งานเปลี่ยน

วิจารณ์ พานิช (2555, น.11) กล่าวว่า ศตวรรษที่ 21 เป็นการเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึง คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัว ครูเพื่อศิษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของ การเรียนรู้ด้วย และในขณะเดียวกันต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่ เหมือนการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 20 หรือ 19

วรางคณา ทองนพคุณ (2556, น.8-9) กล่าวว่า การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์การความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21

นันทวัน จันทรภักดิ์ (2557, น.20) กล่าวว่า การกำหนดความสำคัญและแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดการศึกษาทุกระดับเน้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง จึงจำเป็นต้องบูรณาการทั้งด้านศาสตร์ต่างๆ และบูรณาการการเรียนในห้องเรียนและชีวิตจริง

Whitehead (1931 ,p.21) อธิบายว่า ในอดีตช่วงอายุของคนคนหนึ่งอาจมีเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงให้พบเห็นน้อย ต่างจากในปัจจุบัน ที่ในช่วงอายุคนคนหนึ่งมีเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคมเกิดขึ้นมากมาย วิธีชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากอดีต มีความเปิดกว้างยอมรับ และให้ความสำคัญกับข้อมูลความรู้และข่าวสารที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้คนในศตวรรษนี้จึงไม่สามารถใช้ความรู้และทักษะบางอย่างในอดีตมาแก้ปัญหา

ในปัจจุบันได้ดี การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่กระบวนการถ่ายทอดความรู้ แต่คือการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้คน

สรุปความหมายของศตวรรษที่ 21 ได้ว่า ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่โลกเปลี่ยนแปลง เร็วขึ้น เป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี เป็นสังคมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน และเป็นยุคที่มนุษย์จะสร้างสรรค์อารยธรรมและนวัตกรรมที่แปลกใหญ่ให้ยิ่งใหญ่มากขึ้น กว่าเดิม

## 2.2 ความสำคัญของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

การจัดการศึกษาในสังคมปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของความรู้และเทคโนโลยี ยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรียกว่า ศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเตรียมความพร้อมของคนในชาติ ในการปรับตัวและดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษา หรือการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555, น.38-40) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในยุคเทคโนโลยี สารสนเทศไร้พรมแดนนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร มีการนำมาใช้ในการจัดการศึกษาโดย ช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากขึ้น การเรียนรู้ของผู้เรียนจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียนและครู การเรียนการสอนแบบดั้งเดิมจะลดน้อยลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนจะเปลี่ยนแปลงไปเกิดกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับจะต้องตัดสินใจ ดำเนินการให้ภารกิจของสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบมีการสร้างคุณภาพสำหรับอนาคตบนพื้นฐาน ทักษะศตวรรษที่ 21 และเริ่มให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ภารกิจดังกล่าวเป็นหน้าที่ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจโดยเร่งด่วน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557, น.61) กล่าวว่า ประเด็นที่สำคัญของการ จัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ต้องเปลี่ยนจากการศึกษาให้เป็นการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ อย่าง เดียวก็อาจจะไม่พอในการดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติสุขในโลกที่เป็นอิสระแต่ยังต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น จะต้องมีความ Living และ Loving ด้วย การเตรียมพร้อมให้เด็กเป็นคนที่สมบูรณ์จึงอยู่ที่การออกแบบ โมเดลการเรียนรู้ที่ผสมผสานทั้งสามประการได้อย่างลงตัว โดยเริ่มจากการรักที่จะเรียนรู้ ต่อด้วยการรู้ ที่จะเรียน จากนั้นเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะรอด ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ที่จะรัก

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2557, น.4-5) กล่าวว่า ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการพัฒนาต่อยอดคิดค้นผลิตภัณฑ์ขั้นใช้อำนวยความสะดวก ในการพัฒนาคุณภาพในการ ดำเนินชีวิต หากเหลือก็คิดกลยุทธ์การโฆษณาและจัดจำหน่ายกับกลุ่มที่มีบริบทเหมือนหรือใกล้เคียง กัน ดังนั้น การจัดการกระบวนการเรียนรู้จึงต้องเปลี่ยนจาก Passive Learning มาเป็น Active Learning ตามกระบวนการของ Five Steps ประกอบด้วย การสร้างประเด็นคำถามและคาดเดาคำตอบ การ

สืบค้นและรวบรวมความรู้ การสร้างกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติ การสรุปผลการเรียนรู้และนำเสนอ การเผยแพร่และใช้ประโยชน์ในสังคม

จากการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถในด้านการสื่อสาร การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งในระดับชุมชน ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เน้นการพัฒนาทักษะ และทัศนคติ ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะองค์การ ทัศนคติเชิงบวกความเคารพตนเอง นวัตกรรม ความสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะและค่านิยมทางเทคโนโลยี ความเชื่อมั่นตนเอง ความยืดหยุ่น ความภูมิใจตนเอง และความตระหนักในสภาพแวดล้อม ความสามารถใช้ความรู้สร้างสรรค์เปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้และต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

### 2.3 กรอบงานเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับศตวรรษที่ 21 เริ่มต้นจากโครงการชื่อว่า The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills หรือที่เรียกว่า SCANS เป็นโครงการที่เกิดขึ้นภายใต้การควบคุมของกระทรวงแรงงาน (U.S. Department of Labor) เป็นการศึกษาทักษะความสามารถและสมรรถนะในการทำงานที่ต้องการในสถานประกอบการ โดยความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการทำงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานประกอบด้วย ทักษะพื้นฐาน (Basic Skill) ทักษะการคิด (Thinking Skill) และคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Qualities) นอกจากนี้ยังกล่าวถึงสมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) แหล่งความรู้ เป็นการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
- 3) ข้อมูล เป็นการจัดการและการใช้ข้อมูล
- 4) ระบบ เป็นความรู้ ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความซับซ้อนของระบบ
- 5) เทคโนโลยี เป็นการใช้เทคโนโลยีที่มีความหลากหลายเพื่อการปฏิบัติงาน

จากนั้นได้มีการพัฒนาโครงการเรื่องทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันซึ่งกลุ่มภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นองค์กรที่พัฒนาแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากการร่วมกันพัฒนารอบงานเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในระบบการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา และมีรัฐต่างๆได้นำกรอบงานเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไปจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อการปฏิบัติแล้ว อาทิ รัฐฮาวาย รัฐออริโซนา รัฐเท็กซัส ฯลฯ

สำหรับประเทศไทยกรอบงานเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตใหม่ และบุคคลที่ริเริ่มและผลักดันแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์

พานิช โดยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมความพร้อมของประชาชนในการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในยุคปัจจุบัน จากกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านผู้เรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้บริหารสถานศึกษาโดยจากกรอบแนวคิดและตัวแบบของกลุ่มภาคีเครือข่ายภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และกลุ่มเมทริรี ได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในเรื่องความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สังคมในยุคโลกาภิวัตน์ต้องการ ส่งผลให้ผู้บริหารในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

### ทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21

แนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่เชื่อว่ารูปแบบการศึกษาแบบดั้งเดิมในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งเน้นย้ำแต่การเรียน และการท่องจำเนื้อหาในสาระวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาศาสตร์ และสังคมศึกษา ไม่เพียงพอในการดำรงชีวิต และการทำงานในโลกศตวรรษใหม่ภายใต้ความท้าทายใหม่ (สำนักบริหารงานการ มัชฌิมศึกษาตอนปลาย สพฐ. 2559, น.4-16)

แนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นั้นตั้งต้นจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับการปลูกฝังทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ควบคู่กับ เนื้อหา ในสาระวิชาหลัก และความรู้อื่นที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เช่น ความรู้เรื่องโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านพลเมือง ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านหลักสูตรที่มีลักษณะกระชับ ช่างคิด และบูรณาการ เพื่อสร้างนักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงปรารถนาของโลกศตวรรษที่ 21 คือ รู้จักคิด รักการเรียนรู้ มีสำนึกพลเมือง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดชีวิต (แนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สพฐ.) ดังภาพ 2.1



ภาพที่ 2.1 เป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ที่มา : แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำนักบริหารงานการ มัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559,น.10-11)

นอกจากนี้ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ยังต้องมีการผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับเนื้อหา และวิธีการสอน โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนทฤษฎีการเรียนรู้แบบใหม่ในการพัฒนาเนื้อหา และทักษะแบบใหม่ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะที่มีชีวิต มีพลวัต มีปฏิสัมพันธ์ เชื่อมต่อและมีส่วนร่วมใช้สื่อผสมอย่างหลากหลาย ปรับเปลี่ยนตามความสามารถและระดับของผู้เรียน มีเนื้อหาที่ไม่ยึดติดกับตัวสื่อเลือกประกอบเนื้อหาได้เอง ค้นหา แก้ไข จัดบันทึกได้ เก็บประวัติการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีระบบการประเมินผลการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และต่อเนื่องรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายไปที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เรียนจะใช้ความรู้ในสาระหลักไปบูรณาการสั่งสมประสบการณ์กับทักษะ 3 ทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ซึ่งการจัดการศึกษาจะใช้ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ห้าระบบ คือ ระบบมาตรฐานการเรียนรู้ ระบบการประเมินผลทักษะการเรียนรู้ระบบหลักสูตรและ วิธีการสอน ระบบการพัฒนางานอาชีพ และระบบแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศการเรียนรู้



สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ. (2559, น.10-15) ได้จัดแนวทางในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### ทักษะการรู้สาระเนื้อหาการเรียนรู้และนวัตกรรม

#### พื้นฐานการเรียนรู้สาระวิชาหลัก

ทักษะการอ่าน (Reading) ทักษะการเขียน (Writing) และทักษะการคำนวณ (Arithmetic) ถือเป็นทักษะพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่จะทำให้รู้และเข้าใจในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่แสดงความเป็นสาระวิชาหลักของทักษะเพื่อดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ภาษาแม่และภาษาโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และรัฐ ความเป็นพลเมืองดีซึ่งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำสาระเนื้อหาได้ครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว

#### ความรู้เชิงบูรณาการสำหรับศตวรรษที่ 21

ถึงแม้ว่านักเรียนจะสอบวัดความรู้ความสามารถได้ตามเกณฑ์การจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยระเบียบการวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แล้วก็ตาม คงไม่เพียงพอในโลกยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการสอดแทรกความรู้เชิงบูรณาการเข้าไปในสาระเนื้อหา ของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานความรู้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และกำหนดประเด็นสำคัญต่อการสร้างความเป็นสังคมโลก การขับเคลื่อนเชิงวัฒนธรรม ศาสนา และวิถีชีวิตที่อยู่ร่วมกันได้อย่างเหมาะสมในบริบททางสังคมที่ต่างกันรอบด้าน และสร้างเข้าใจความเป็นมนุษย์ ด้วยกันในด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม การใช้วัฒนธรรมทางภาษาที่ต่างกันได้อย่างลงตัว

2. ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) เป็นการสร้างความรู้และ วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือเศรษฐกิจ มีความเข้าใจบทบาทในเชิงเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อสังคม และใช้ทักษะการเป็นผู้ประกอบการในการยกระดับ และเพิ่มประสิทธิผลด้านอาชีพ

3. ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองดี (Civil Literacy) เป็นการสร้างประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านวิธีสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจในกระบวนการทางการเมืองการปกครองที่ถูกต้อง และนำวิถีแห่งความเป็นประชาธิปไตยไปสู่สังคมในระดับต่างๆ ที่เข้าใจต่อวิถีการปฏิบัติทางสังคมแห่งความเป็นพลเมืองดีทั้งระดับท้องถิ่นและสากล

4. ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจ ข้อมูลสารสนเทศ ภาวะสุขภาพอนามัย และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เข้าใจวิธีป้องกันแก้ไข

และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่มีต่อภาวะสุขอนามัย ห่างไกลจากภาวะความเสี่ยง จากโรคภัยไข้เจ็บ ใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสุขภาพอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เฝ้าระวังด้านสุขภาพอนามัยส่วนบุคคลและครอบครัวให้เกิดความเข้มแข็ง รู้และเข้าใจในประเด็น สำคัญของการเสริมสร้างสุขภาพในระดับชาติและสากล

5. ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) เป็นการสร้างภูมิรู้ และเข้าใจการอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม และมีส่วนร่วมอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม มี ภูมิรู้และเข้าใจผลกระทบจากธรรมชาติที่ส่งผลต่อสังคม สามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และกำหนดวิธีการป้องกันแก้ไข และอนุรักษ์รักษาสภาพแวดล้อมสร้างสังคมโดยรอบให้เกิดความร่วมมือในการอนุรักษ์ และพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

### ทักษะเพื่อดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

#### ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

โลกยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลิกผัน รุนแรง และคาดไม่ถึง ต้องการดำรงชีวิต ดังนั้นคนในยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว การสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม จะใช้กระบวนการ Project-Based Learning: PBL โดยเริ่มจากการนำ บริบทสภาพแวดล้อมเป็นตัวการสร้างแรงกดดันให้นักเรียนตั้งคำถามอยากรู้ ให้มากตามประสบการณ์พื้นฐานความรู้ที่สั่งสมมา และตั้งสมมติฐานคำตอบตามพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของตนเองที่ไม่มีคำว่าถูกหรือผิด นำไปสู่การแลกเปลี่ยนประเด็นความคิดเห็นกับกลุ่มเพื่อนเพื่อสรุบทหาคำตอบที่มีความน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด โดยมีภารกิจยืนยันสมมติฐานคำตอบจากการไปสืบค้น รวบรวม ความรู้จากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ มาสนับสนุน หรือโต้แย้งได้เป็นคำตอบที่เรียกว่าองค์ความรู้เรียกว่า การเรียนแก่นวิชา ซึ่งไม่ใช่เป็นการจดจำแบบผิวเผิน แต่การรู้แก่นวิชาหรือทฤษฎีความรู้จะสามารถเอาไปเชื่อมโยงกับวิชาอื่นๆ เกิดแรงบันดาลใจอยากพัฒนางานสร้างผลงานที่เกี่ยวกับการการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เรียกว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์ นำทฤษฎีความรู้มาสร้างกระบวนการและวิธีการผลิต สร้างผลงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล และสังคมที่เรียกว่าพัฒนานวัตกรรม

1. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เป็นการสร้างทักษะการคิดในแบบต่างๆ ดังนี้

(1) แบบเป็นเหตุเป็นผล ทั้งแบบอุปนัย (inductive) และแบบอนุมาน (deductive)

(2) แบบใช้การคิดกระบวนการระบบ (systems thinking) โดยวิเคราะห์ปัจจัยย่อยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร จนเกิดผลในภาพรวม

(3) แบบใช้วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ ที่สามารถวิเคราะห์และประเมิน ข้อมูล หลักฐาน การโต้แย้ง การกล่าวอ้างอิง และความน่าเชื่อถือ วิเคราะห์เปรียบเทียบและประเมิน ความเห็นประเด็นหลักๆ สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อโต้แย้ง แปลความหมาย ของ สารสนเทศและสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ และตีความและทบทวนอย่างจริงจังในด้านความรู้ และ กระบวนการ

(4) แบบแก้ปัญหา ในรูปแบบการฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลาย ใน แนวทางที่ยอมรับกันทั่วไป และแนวทางที่แตกต่างจากการยอมรับ รูปแบบการตั้งคำถามสำคัญที่ ช่วย ทำความกระจ่างในมุมมองต่างๆเพื่อนำไปสู่ทางออกที่ดีกว่า

2. การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration) ความ เจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีการสื่อสาร (digital and communication technology) ทำให้โลกศตวรรษที่ 21 ต้องการทักษะของการสื่อสารและความร่วมมือที่กว้างขวาง และ ลึกซึ้ง ดังนี้

(1) ทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน ตั้งแต่การเรียบเรียงความคิดและ มุมมอง (idea) สื่อสารเข้าใจง่าย ในหลายแบบ ทั้งการพูด เขียน และกิริยาท่าทาง การฟังอย่างมี ประสิทธิภาพ นำไปถ่ายทอดสื่อสาร ความหมายและความรู้ แสดงคุณค่า ทศนคติและความตั้งใจ การ สื่อสารเพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน การสื่อสารด้วยหลากหลายภาษาและสภาพแวดล้อมที่ หลากหลายอย่างได้ผล

(2) ทักษะความร่วมมือกับผู้อื่น ตั้งแต่การทำงานให้ได้ผลราบรื่นที่เคารพและให้ เกียรติผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นและช่วยเหลือประนีประนอมเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความ รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงานและเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน

(3) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะ ทางด้านนี้เป็นเรื่องของการจินตนาการมาสร้างขั้นตอนกระบวนการ โดยอ้างอิงจากทฤษฎีความรู้เพื่อ นำไปสู่การค้นพบใหม่เกิดเป็นนวัตกรรมที่ใช้ตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตที่ลงตัว และ นำไปสู่การเป็นผู้ผลิตและผู้ประกอบการต่อไป ทักษะด้านนี้ ได้แก่

(1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ ที่ใช้เทคนิคสร้างมุมมองอย่างหลากหลาย มีการ สร้างมุมมองที่แปลกใหม่อาจเป็นการปรับปรุงพัฒนาเพียงเล็กน้อย หรือทำใหม่ที่แหวกแนวโดยสิ้นเชิง

(2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ในการพัฒนาลงมือปฏิบัติ และ สื่อสารมุมมองใหม่กับผู้อื่นอยู่เสมอ มีการเข้าใจและตอบสนองมุมมองใหม่ๆ รับฟังข้อคิดเห็น และร่วม ประเมินผลงานจากกลุ่มคณะทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา มีการทำงานด้วยแนวคิดหรือวิธีการ ใหม่ๆและเข้าใจข้อจำกัดของโลกในการยอมรับมุมมองใหม่



(3) การประยุกต์สุนัตกรรม ที่มีการลงมือปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

### ทักษะชีวิตและงานอาชีพ

การเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้อย่างดีในสภาวะการเปลี่ยนแปลง หรือมีภัยคุกคามได้อย่างชาญฉลาดถือเป็นเรื่องสำคัญในการดำรงชีวิตที่มีทักษะชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 และการคิดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองการดำรงชีวิตเฉพาะบริบทสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป นำไปสู่การเผยแพร่ เทคนิควิธีการใช้และพัฒนาทักษะใช้ เกิดเป็นกลยุทธ์การขายเกิดผู้ประกอบการในงานอาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะงานอาชีพที่ต้องมีการส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิตและทักษะงานอาชีพจึงควรมีการพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

1. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงานและการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องทำเพื่อการบรรลุเป้าหมายแบบมีหลักการ และไม่เลื้อนล่อยภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่คาดคิด ทั้งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และการมีคู่แข่ง โดยใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส ในด้านการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทที่แตกต่างไป งานที่มีกำหนดการที่เปลี่ยนไปและบริบทที่เปลี่ยนไปในด้านความยืดหยุ่นเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผลมีการจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิและความผิดพลาด สามารถนำความเห็นและความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายทั้งของคณะทำงาน หรือข้ามวัฒนธรรม คณะทำงานมาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง ดังนั้นความยืดหยุ่นจึงทำเพื่อการบรรลุผลงานไม่ใช่เพื่อให้ทุกคนสบายใจ

2. การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self direction) เป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงานและดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีการกำหนด เป้าหมาย โดยมีเกณฑ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น ที่เป็นเชิงยุทธวิธี และเป้าหมายระยะยาวที่เป็นเชิงยุทธศาสตร์ มีการคำนวณประสิทธิภาพการใช้เวลากับการจัดการภาระงาน การทำงานต้องทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดตัวงาน ติดตามผลงาน และ ลำดับความสำคัญของงานได้เอง นอกจากนั้นการทำงานยังต้องฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ที่มีการมองเห็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง มีการริเริ่มการพัฒนา ทักษะไปสู่ระดับอาชีพ แสดงความเอาใจใส่จริงจังต่อการเรียนรู้ และทบทวนประสบการณ์ในอดีต เพื่อคิดหาทางพัฒนาในอนาคต

3. ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) เป็นทักษะทำให้คนในศตวรรษที่ 21 สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมและผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างไม่แปลกแยกทำให้งานสำเร็จ การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเกิดผลดีในเรื่อกาลเทศะ เกิดการทำงานในทีมที่แตกต่างหลากหลายอย่างได้ผลดีที่มีการ

เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตอบสนองความเห็นและคุณค่าที่แตกต่างอย่างใจกว้าง เพื่อยกระดับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมสู่การสร้างแนวความคิด วิธีทำงานใหม่สู่คุณภาพของผลงาน

4. การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Productivity and Accountability) เป็นการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานในการสร้างชิ้นงาน ผลงาน หรือผลิตภัณฑ์ อย่างมีหลักการตามทฤษฎีความรู้ที่ต้องมีทักษะความชำนาญการ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการโครงการที่มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่โดยการกำหนดลำดับความสำคัญ วางแผน และการจัดการ ผลิตภัณฑ์ และผลงาน ที่ได้จากการผลิตต้องมีคุณภาพเพื่อแสดงถึงทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญการผลิตนำไปใช้ประโยชน์แก่บุคคล ชุมชนได้อย่างไม่มีผลกระทบทางลบ แต่ถ้ามีจะต้องออกมายอมรับข้อบกพร่องอย่างไม่ปิดบัง อันนำไปสู่การปรับแก้ไข หรือยกเลิก เพื่อแสดงจริยธรรมที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการภาวะผู้นำและความรับผิดชอบแบบกระจายบทบาท จากการรับผิดชอบ ต่อตนเอง รับผิดชอบการทำงานแบบประสานสอดคล้องเป็นคณะทำงาน และรับผิดชอบแบบสร้างเครือข่ายร่วมมือแบบพันธมิตรการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะการแก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกันเกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นใช้ศักยภาพหรือความสามารถสูงสุด โดยการทำตัวอย่างที่ไม่ถือผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง และไม่ใช้อำนาจโดยขาดจริยธรรมและคุณธรรม ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

### **ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี**

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วตอบสนองรับสิ่งที่รับรู้มาเป็นกระบวนการค้นคว้า ทักษะที่แสดงถึงการขาดทักษะการคิดแบบขาดวิจารณญาณ ผลที่เกิดขึ้นก็จะตกอยู่ภายใต้การชวนเชื่อ และไม่สามารถกำหนดตนเองได้การสร้างทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเท่าทันไม่ตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ชวนเชื่อ

1. การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) การรับรู้คำบอกเล่าจากเพื่อนผู้อื่น รวมถึงครูผู้สอน หรือแม้แต่สมมติฐานคำตอบที่หารือกันในกลุ่มอภิปราย เป็นเพียงความคิดเห็นที่รอการพิสูจน์ ยืนยันคำตอบที่เป็นจริงจากสารสนเทศที่ได้จากการสืบค้น รวบรวมจากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้มาผ่านกระบวนการคิดแบบขาดวิจารณญาณ สนับสนุน หรือโต้แย้งพิสูจน์ความเป็นจริง สร้างเป็นความรู้ และองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้ทักษะในการเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง มีทักษะการประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ และทักษะในการใช้อย่างสร้างสรรค์

2. การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) การรับสารจากสื่อ และสื่อสารออกไปในยุค media คนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือผลิตสื่อ และสื่อสารออกไป หรือ แม้แต่การรับเข้ามาในรูปแบบ วิดีโอ (video) ออดิโอ (audio) พอดคาสท์ (podcast) เว็บไซต์ (website) และอื่น ๆ อีกมากมาย แต่การรับรู้จากแหล่งสื่อเหล่านั้นถ้าขาดการเท่าทันขาดการคิดอย่างมี วิจารณญาณ ก็จะตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ขวนเชื่อได้เช่นกัน จึงต้องสร้างทักษะการวิเคราะห์สื่อให้ เท่า ทันวัตถุประสงค์ของตัวสื่อ และผลิตสื่อในอย่างไร มีการ ตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ และ เท่าทัน ต่อการมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม และมีข้อขัดแย้งต่อจริยธรรมและ กฎหมายที่ เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องการ สร้างผลิตภัณฑ์สื่อ ต้องมีความเท่าทันต่อการเลือกใช้ เครื่องมือที่ พอเพียงพอเหมาะกับ วัตถุประสงค์การใช้งาน และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมความ แตกต่าง หลากหลายด้าน วัฒนธรรม

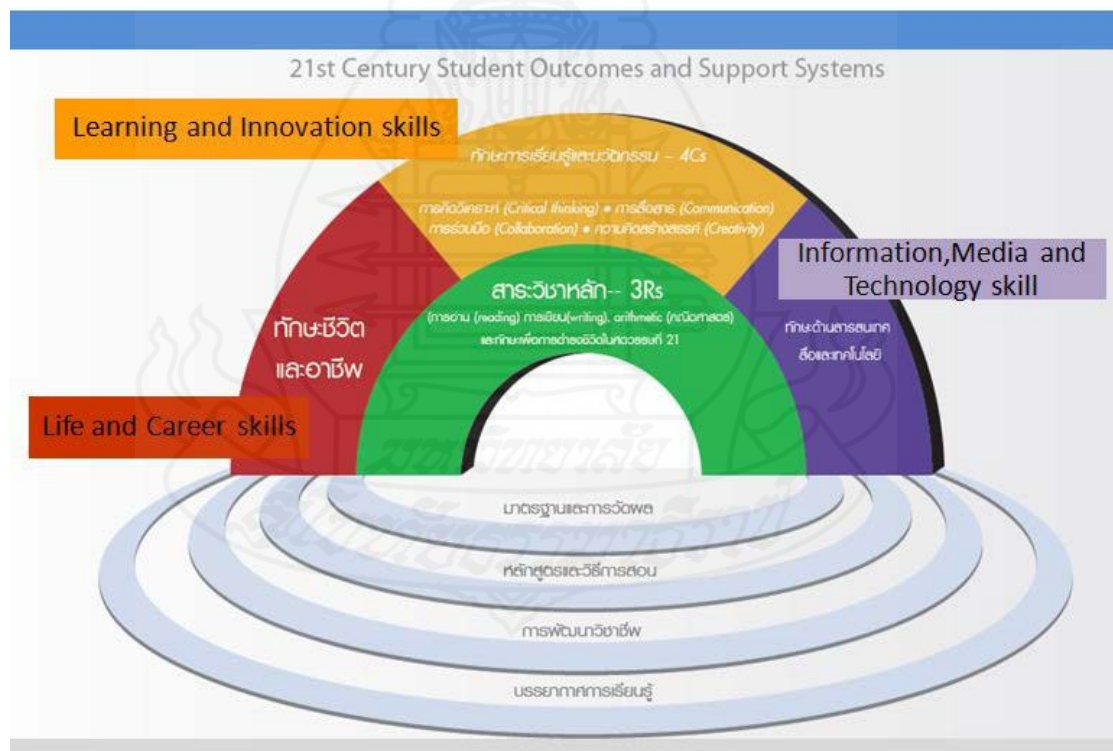
3. การรู้ทันเทคโนโลยี (ICT: Information, Communication and Technology Literacy) ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นโลกเทคโนโลยีที่มีการแข่งขันกันผลิต และนำมาสู่การสร้างกล ยุทธ์การขายสู่กลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าขาดความเท่าทัน การใช้ เทคโนโลยีจะกลายเป็นผู้ซื้อ แต่ไม่อยากจะเรียนรู้การเป็นผู้ผลิต เพื่อนำไปใช้งานที่พอเพียง เหมาะสม กับงาน การถูกชักจูง ขวนเชื่อ ให้เป็นผู้ซื้อก็จะง่ายขึ้น ผลการสูญเสียงบประมาณ และการขาด ดุล ทางเศรษฐกิจจะตามมา ดังนั้นทักษะความเท่าทันด้านเทคโนโลยีจึงเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทำให้คนรู้จักผลิตใช้และนำไปแลกเปลี่ยนใช้ในเวทีการค้า เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ รวมถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้ให้เกิดการสืบค้น รวบรวมความรู้พิสูจน์สมมติฐานคำตอบในการใช้ ทักษะการ คิดแบบมีวิจารณญาณ มากกว่าที่จะใช้เพื่อการบันเทิง ในแบบสังคมก้มหน้า จึงควรใช้ เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ ใช้สื่อสารเชื่อมโยงเครือข่าย และ Social network อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อการเข้าถึง การจัดการ การผสมผสาน ประเมิน และ สร้างสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรมและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ เข้าถึงและใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ทักษะพื้นฐานจำเป็นในการอ่าน เขียน และคิดคำนวณ เป็นตัวการที่ทำให้คนใน ศตวรรษที่ 21 รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือใน การสืบค้น รวบรวมความรู้ ใช้กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณให้เกิดการเท่าทันสื่อ สารสนเทศที่ จะพิสูจน์ยืนยันสิ่งที่ตน และ สังคมอยากรู้ได้อย่างชาญฉลาดไม่ถูกขวนเชื่อชักนำอย่างงมงาย เกิดเป็น แรงบันดาลใจสร้างจินตนาการ อยากรพัฒนา อยากรผลิต สร้างผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมขึ้นใช้ในการ ดำรงชีวิตในสังคม และนำไปแลกเปลี่ยนกับสังคมอื่นเกิดเป็นรายได้บนเวทีฐานเศรษฐกิจความรู้ ที่มี ความรับผิดชอบต่อกฎ กติกา ใน ขั้นตอนการผลิต และมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ถ้าผลิตภัณฑ์ ผลิต มีคุณภาพไม่ดี

ทักษะการดำรงชีวิตของคนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะถูกหล่อหลอมตกผลึกเป็นผู้ที่สามารถนำทางชีวิตตนเองได้อย่างมีคุณภาพชีวิต และเกิดเป็นคุณลักษณะของคนในศตวรรษที่ 21 สิบคุณลักษณะ คือ เป็นนักคิดวิเคราะห์ นักแก้ปัญหา นักสร้างสรรค์ นักประสานความร่วมมือ รู้จักใช้ข้อมูลและข่าวสาร เรียนรู้ด้วยตนเอง นักสื่อสาร ตระหนักรับรู้สภาวะของโลก เป็นพลเมืองทรงคุณค่า และมีพื้นฐานความรู้ เศรษฐกิจและการคลัง ซึ่งสรุปเป็นคุณลักษณะใน 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านการทำงาน ได้แก่ การปรับตัว และความเป็นผู้นำ
2. คุณลักษณะด้านการเรียนรู้ ได้แก่ การชี้นำตนเอง การตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเอง
3. คุณลักษณะด้านศีลธรรม ได้แก่ ความเคารพผู้อื่น ความซื่อสัตย์ สำนึกพลเมือง จากเป้าหมายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ทำให้เกิดกรอบทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (เดิม P21,3R4C) มาเป็น 3R8C ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

### แนวทฤษฎีการเรียนรู้ 3R8C



ภาพที่ 2.2 กรอบทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนศตวรรษที่ 21

ที่มา: <http://www.p21.org/our-work/p21-framework>



**วิจารณ์ พานิช (2555, น.19 - 21)** ได้กล่าวว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R8C

3R ได้แก่ (R)Reading (อ่านออก), (W)Riting (เขียนได้), (A)Rithmetics (คิดเลขเป็น)

8C ได้แก่ 1.Critical thinking & problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา หมายถึง การคิดอย่างผู้เชี่ยวชาญ (expert thinking) ผู้เรียนจะต้องมีกระบวนการคิดที่มีวิจารณญาณ มีการคิดไตร่ตรองถึงความเป็นไปได้ ความสมเหตุ สมผล และสามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Creativity & innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) หมายถึง การประยุกต์ใช้จินตนาการและการประดิษฐ์ ผู้เรียนมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครูหรือผู้ปกครองเป็นผู้ให้คำแนะนำ และส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการเลือกประกอบอาชีพของตนเอง โดยไม่ถูกบังคับ

Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) หมายถึง ทักษะที่เน้นความเข้าใจในกลุ่มคนในหลากหลายชาติพันธุ์ ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ เพราะเราเป็นสังคมโลก ผู้เรียนมีความรู้และเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละชาติ สามารถวางตัวได้อย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในสถานการณ์ต่างๆ สามารถมองวัฒนธรรมได้หลายมิติและสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

Collaboration, teamwork & leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) หมายถึง การสื่อสารอย่างซับซ้อน (complex communicating) ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รู้จักเสียสละเวลาส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัว สามารถเป็นผู้นำได้

Communications, information & media literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) หมายถึง ผู้เรียนมีความรู้ เท่าทัน สื่อเทคโนโลยีในปัจจุบัน สามารถใช้และแก้ปัญหาได้อย่างทัน่วงที

Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) หมายถึง ผู้เรียนสามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในชีวิตประจำวันเพื่อการติดต่อสื่อสาร ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

Career & learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) หมายถึง ผู้เรียนมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครูหรือผู้ปกครองเป็นผู้ให้คำแนะนำ และส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการเลือกประกอบอาชีพของตนเอง โดยไม่ถูกบังคับ

Compassion มีคุณธรรม มีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย

### 3. แนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

#### 3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก ได้บัญญัติ ความหมายคือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน

ราชกิจจานุเบกษา (2553, น.2) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557,น.2) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษานั้นๆ

สรุปความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการและดูแลบุคลากรในสถานศึกษานั้น เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งสามารถดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างมีความสุข

#### 3.2 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นยุคของความรู้ และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในภายภาคหน้า มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

DoDEA (อ้างถึงใน สาริสาและเสวียน เจนเซว้า 2560,น.275) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: SelfAssessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลักดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอน ต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และการประเมินผลได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆสำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาสได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2555, น.6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการ ที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้มี 3 ประการ คือ 1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติ 2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี และ 3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการให้ถูกต้อง

สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556, น.7) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาการหลัก และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี จึงเป็นภาระสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ได้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครูปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการ

นำเทคโนโลยีมาเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เตรียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้องค์การบริหารลุ่มวิเทศประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหากลยุทธ์และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

### 3.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของ Maxine (2015), Gerald Aungus (2012) และ Avis Gaze (2016) ได้เขียนบทความเรื่อง “Top 10 Characteristics of Successful 21st Century School”, “Leaders:21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities” และ “Preparing School leader of 21st Century Skills” (อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน,2557,น.304) ตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีการจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน"ทฤษฎีน้ำไหล (flow theory)

2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆมาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย



5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (confidence) เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่น (be visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียนผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (entrepreneurial organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง ความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (good Model) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็นการใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

Hoyle, English and Steffy (2005,pp.1-167 ) ได้เขียนหนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)
3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)
5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)
6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)
7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) .
8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management).
9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning) .

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)  
Sachs (1996, pp.3-4) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยมีความเข้าใจตนเอง ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

Doll (1998, pp.153-154) กล่าวว่า ผู้บริหารทางการศึกษาคควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม ควรเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตัว เป็นคนมีความกระตือรือร้นมีความตื่นตัว

Baird (อ้างถึงใน ธัญวิทย์ ศรีจันทร์และคณะ,2559,น.147) โดย Harvard Business School กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริงๆ
3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้าน และความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่างๆ ทำงานร่วมกันได้
5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Robinson (2012,p.204) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “Crawling Out-of-the-Box: 5 New Skills for 21st Century School Leaders” การศึกษาคคลานออกจากกรอบ: 5 ทักษะใหม่ สำหรับผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียนเกี่ยวกับ “Out-of-the-Box Leadership” ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจากแนวคิดเดิมๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำ การออกจากกรอบเดิมๆ จะเป็นหลักสูตรที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ “สร้างสะพานและนำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้” ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้ วิธีการ การส่งเสริม การพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ๆได้
2. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบ ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมอง เพราะเราจะไม่สามารถศึกษาคคลานออกจากแนวคิดเดิมๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ๆ
3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ หากกระบวนการ วิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิมๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้กำจัดอุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด “จุดเปลี่ยนใหญ่กว่า” การออกจากกรอบแนวความคิดเดิมๆ นั้น ผู้นำจำนวนมากพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่าง

Crawford (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, น.75) กล่าวถึงทักษะเพื่อความสำเร็จของผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าในปี 2010 ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ที่เกี่ยวข้องนโยบายทางการศึกษาว่าคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาและดังที่ Linda Darling-Hammond นักการศึกษาแห่ง Stanford University ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่สามารถพัฒนา ขึ้นได้” (high-performing principals are not just born, but can be made) ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในทักษะที่สำคัญๆ เช่น

1. การคาดหวังสูง (high expectation) ผู้นำสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งความสำเร็จของนักเรียนทุกคนและจะใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุผลในความเชื่อนั้น นักเรียนจะถูกท้าทายด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเข้มงวด (rigorous curriculum) ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า หรือกับรายวิชาที่ไม่คุ้นเคย การมุ่งการศึกษาในระดับวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่องอย่างจริงจัง

2. การให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายพื้นฐาน (a focus on the fundamentals) สถานศึกษาเป็นแหล่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จึงเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐาน เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นใด ทุกสิ่งทุกอย่างจึงมุ่งการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (a talent for collaborative problem solving) ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความสำเร็จ ผู้นำสถานศึกษาที่ฉลาดจะสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ มาใช้

4. มีจิตมุ่งสร้างสรรค์ (an inventive mind) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ทั้งในการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล การงบประมาณและอื่นๆ จนกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำแถวหน้าในเรื่องเทคโนโลยี

5. ความสามารถในการแปลความข้อมูล (the ability to read data's story) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้คุณค่าของข้อมูลที่ตีและนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว นำสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์สำเร็จ

6. ความสามารถในการบริหารเวลาและความใส่ใจ (a gift for directing time and attention) ผู้นำสถานศึกษาในปัจจุบันและในอนาคตจำเป็นต้องมีการบริหารเวลา (time management) และการมอบอำนาจ (delegation) เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจมากมาย ทั้งงบประมาณ บุคลากร นักเรียนและครอบครัว การพัฒนาวิชาชีพ เทคโนโลยี และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งทุกกรณีต้องทำด้วยใจรัก (with heart) ที่มุ่งสู่ความสำเร็จของผู้เรียน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556, น.1) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่นโดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพหองค์การก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถชี้แนะและนำพหองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้อื่นยอมรับ

สุทัศน์ สังคะพันธ์ (2557, น.14) กล่าวว่า ปัจจุบันยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วอันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและมีการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนที่มีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (learning skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นยุคแห่งการแข่งขันทางสังคมค่อนข้างสูงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการปรับตัวให้ทัดเทียมและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบททางสังคมในทุกมิติรอบด้าน ดังนั้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ (content knowledge) ทักษะเฉพาะทาง (specific skills) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (expertise) และสมรรถนะของการรู้เท่าทัน (literacy) จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนในการเรียนรู้ยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นี้ย่อมมีประสิทธิภาพ กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (the globalization) ที่ได้เกิดวิวัฒนาการความก้าวหน้าในทุกๆ มิติเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์และการสร้างความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายศักยภาพและความสามารถของมนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ให้เกิดขึ้นและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติ



ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อให้ใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีชื่อว่าเครือข่าย P 21 ซึ่งได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญและความรู้เท่าทันด้านต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต

จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แบ่งได้ 10 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านวิสัยทัศน์ มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

ยงยุทธ สิมสีพิมพ์ (2558,น.10) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งบอกให้รู้ถึงความมุ่งหมายขององค์การ (organizational purpose) คืออะไร จะต้องทำภารกิจ (mission) อย่างไรจึงจะบรรลุความมุ่งหมายนั้น ทั้งนี้ ต้องเกิดจากร่วมคิด ร่วมมือและร่วมกันทำจากครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสีย

สมิต ออบสุวรรณและคณะ (2556,น.87-95) ได้นิยามว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่มีความเป็นไปได้นำมาสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาและชัดเจน

กรรณิกา เรตมอนต์ (2559,น.10) ให้ความหมายว่า การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจนโดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

อาทิตยา สุขประเสริฐ (2559, น.13) ให้ความหมายว่า ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตของ องค์การที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2550, น.3) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการมองเห็น จินตนาการ หรือคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สรุปความหมายของด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นการแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบายในอนาคตที่สามารถปฏิบัติได้จริงและนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา รวมถึงการจัดสรรงบประมาณต่างๆที่ใช้



บริหารจัดการสถานศึกษาอย่างทันสมัย ชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

## 2. ด้านการบริหารจัดการ มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Griffin (1997, p.4) ได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

Certo (2000, p.555) หมายถึง กระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Newman and Summer (1964, p.9) หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดกิจกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ นั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล (2552, น.33) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการส่งเสริม ช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้อง ที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555, น.2) หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงานใดๆของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงานโดยครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร หรือเรียกว่า แพม-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCORB) ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

สรุปความหมายของด้านบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นผู้ที่มีสามารถบริหารจัดการงานตามกระบวนการโครงสร้างงาน 4 ฝ่าย ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้และสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากร จนทำให้ผู้เรียน บุคลากร และสถานศึกษาเกิดคุณภาพที่ได้มาตรฐานในการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม

## 3. ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีผู้ให้นิยาม ดังนี้

Batey (2012, pp.6-23 ) ได้กล่าวถึงหัวใจของความสามารถเฉพาะตัวในการทำงานที่จำเป็นสำหรับอนาคตคือความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความที่ชื่อว่า “Creativity is the Key Skill for the 21st Century” ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1)ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) 2)คิดสร้างสรรค์งาน(Creativity Jobs ) 3) จินตนาการ (Imagining) 4) ความท้าทาย

(Challenge) 5) ความคิดสร้างสรรค์ผลกำไรขององค์กร (Organizational Profitability) 6) ทีมสร้างสรรค์ทำงานมีประสิทธิภาพ (Creative Teams more Efficient)

Piirto (2011,pp.1-12) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความคิดสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อว่า Creativity for 21st Century Skills ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 2) สร้างแนวความคิดใหม่และคุ้มค่า (Create New and Worthwhile) 3) วิเคราะห์และประเมินความคิดของตนเอง (Analyze and Evaluate) 4) การสื่อสารความคิดใหม่ (Communicate new Ideas) 5) เปิดรับข้อเสนอแนะใหม่ (Feedback) 6) ความเฉลียวฉลาด (Inventiveness) 7) จินตนาการ (Imagining) 8) ความท้าทาย (Challenges) 9) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

Brown (2014,pp.2-3) ได้สรุป 7 ทักษะที่เฉียบแหลมของผู้นำความคิดสร้างสรรค์ที่เข้มแข็งไว้ในบทความที่ชื่อว่า “7 Subtle Skills Creative Leaders Can't Ignore” ประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ 1) สนับสนุนความคิดของคนอื่น (Supports Ideas) 2) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความท้าทาย (Challenges) 5) ความอดทน (Patience) 6) การมุ่งความสำเร็จ (Success) 7) คิดค้นทักษะความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (Finding New Creative Skills)

Torrance (1962,p.16) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ผลิตผล หรือสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจจะเกิดจากการรวมความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่จำเป็นสิ่งสมบูรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งอาจออกมาในรูปของผลผลิตทางศิลปะ วรรณคดี วิทยาศาสตร์

Wallach and Kogan (1965,pp.13-20) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึงความคิดโยงสัมพันธ์ (Association) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่

สรุปความหมายของด้านการคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นโยบาย /มาตรการ มุมมอง ข้อวิจารณ์ที่แปลกใหม่อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีตมาประยุกต์ให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์

#### 4. ด้านภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Victor (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, น.20) ได้กล่าวว่าสำหรับผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำ แบบร่วมมือ (Corporate Leadership) มากกว่าผู้นำ แบบใช้อำนาจหรือการ บังคับ

The American Heritage Dictionary (1985, p.719) ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จ

ของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามากแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Nelson และ Quick (1997, p.346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

McFarland (1979, p.303) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือ อำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Schwartz (1980, p.491) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ

สรุปความหมายของด้านภาวะผู้นำ ได้ว่า เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และสามารถโน้มนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้กำลังใจการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาจนทำให้สถานศึกษาเกิดคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5. ด้านการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Cuccureddu (2013, p.215) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับทักษะความร่วมมือของภาวะผู้นำไว้ในบทความที่ชื่อว่า Six Essential Skills and Attitudes of Collaborative Leaders ประกอบด้วยทักษะ 1) การไกล่เกลี่ย (Mediation) 2) มีอำนาจโน้มน้าว (Influencing) 3) มีส่วนร่วมกับผู้อื่น (Engaging Others) 4) ความอดทน (Patience) 5) การเอาใจใส่ (Empathy) 6) ความไว้วางใจ (Trust) 7) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Ability)

ดิเรก วรรณเศียร (อ้างถึงใน อริศษา อุ่มสิน, 2560, น.9) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

Hurt (อ้างถึงใน กรรณิกา เรตมอนต์, 2559 น.78) ได้กล่าวถึงศตวรรษที่ 21 ว่ามีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทความชื่อว่า “21st Century Leadership Skills Require Collaborative Learning” ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 4) นวัตกรรม (Innovative) 5) มีความยืดหยุ่น (Flexible) 6) แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflicts)

Douglas McGregor (1960, p.13) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรที่เป็นรูปนัย ตามสบาย ไม่เครียดเกินไป
2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน

3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับ
4. สมาชิกกลุ่มยอมรับรับเหตุผลของกันและกัน
5. เมื่อมีการขัดแย้งกัน จะต้องแก้ปัญหาาร่วมกัน จะไม่มีการหนีปัญหา
6. มีการตัดสินใจ ด้วยความคิดเห็นส่วนใหญ่
7. การวิจารณ์เปิดเผยตรงไปตรงมา
8. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก
9. การปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่

เกี่ยวข้อง

10. ผู้นำกลุ่มไม่สามารถต่อสู้ เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญอยู่ที่ไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุม แต่อยู่ที่ทำอย่างไรให้งานสำเร็จผล

11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน จะมีการหยุดเพื่อตรวจสอบงานเป็นระยะ

อริศขา อุ่มสิน (2560,น.9) กล่าวว่า การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิดกัน มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกร่วมดำเนินกิจกรรม สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขและพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานสูงสุด

สรุปความหมายของด้านการงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นผู้ที่ทำให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม การทำงานเป็นทีม อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถสร้างทีมงานภายในสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับปรึกษาหารือได้เพื่อปรับปรุง แก้ไข และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และลดปัญหาของความขัดแย้งของทุกฝ่ายได้

#### 6. ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2558, น.2) กล่าวว่า เทคโนโลยี หรือ ประยุกต์วิทยา หรือ เทคนิค วิทยา มีความหมายค่อนข้างกว้าง โดยทั่วไปหมายถึง การนำความรู้ทางธรรมชาติวิทยาและต่อเนื่อง มาถึงวิทยาศาสตร์ มาเป็นวิธีการปฏิบัติและประยุกต์ใช้เพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ อันก่อให้เกิดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร แม้กระทั่งองค์ความรู้นามธรรมเช่น ระบบหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อให้การดำรงชีวิตของมนุษย์ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น

วรวิทย์ นิเทศศิลป์ (2551, น.269) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึงวิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีมาจากคำว่า Techno ตรงกับคำว่า วิธีการ การสาน หรือการสร้าง คำว่า Logy มีความหมายว่า ความรู้เกี่ยวกับ

ศาสตร์หรือการศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ต้องการศึกษากำหนดสภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการการประเมิน ผ่านการสื่อสารที่เอื้อต่อโครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมของผู้เรียน

Good (1973, p.592) กล่าวว่า เทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง การประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์ และเครื่องมือของระบบการสอนเพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอน

Kencth (1955, p.128) เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้สำหรับการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำมาผลิตอุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ นำมาใช้เป็นอุปกรณ์การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Heinich and Russell, James D. (1989, pp.120-125) กล่าวว่า คือ การใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์ให้ปฏิบัติได้ในรูปแบบของการเรียนและการสอนอีกนัยหนึ่งก็คือ การใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (ทั้งด้านยุทธวิธี Tactic และด้านเทคนิค) เพื่อแก้ปัญหาทางการสอนซึ่งก็คือความพยายามสร้างการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการออกแบบดำเนินการและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยในการเรียนและการสื่อสาร

สรุปความหมายของด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่าเป็นผู้ที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและนักเรียนจัดหา ผลิต พัฒนา สื่อนวัตกรรม และใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้โดยนำวิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## 7. ด้านการสื่อสาร มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Denise (2014, p.481) ได้ให้ความหมายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership communication in the 21st century ประกอบด้วย ทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอ (Presentation) 2) ชัดเจน (Clear) 3) ความซื่อสัตย์ (Honest) 4) ความรับผิดชอบ (Accountable) 5) การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

AMA (อ้างถึงใน กรรณิกา เรตมอนด์, 2559 น.33) American Management Association สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21st Century Skills: Communication ประกอบด้วย ทักษะดังนี้ 1) เข้าใจตนเอง (Self-Awareness) 2) เทคนิคการฟัง (Listening Techniques) 3) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills)

Carrera (อ้างถึงใน กรรณิกา เรตมอนด์, 2559 น.33) ได้กล่าวถึงทักษะการติดต่อสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า



Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century ประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ 1) การนำเสนอแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Presentations) 2) การสื่อสารด้วยสื่อประสม (A multimedia Communication) 3) การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) 4) การสื่อสารด้วยภาษาเขียน (Written Communication)

วิลเลียม เจียร์บรพต (2558, น.13) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การ ด้วยวิธีที่แตกต่างกันโดยใช้วัจนภาษา หรืออวัจน ภาษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (อ้างถึงใน วิลเลียม เจียร์บรพต, 2558 น.12) กล่าวถึง การสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่าน ข่าวสารข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ การสื่อสารเป็นกระบวนการของคน 2 คนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ถ้าคนคนนั้นคิดอยู่เพียงลำพังไม่มีการสื่อสารออกมา ก็จะไม่ถือว่ามี การสื่อสารเกิดขึ้น และ การสื่อสารอาจใช้ภาษาพูดหรือไม่ใช้ภาษาพูดก็ได้

สรุปความหมายของด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นผู้ที่มีสามารถอธิบายคำสั่ง/เนื้องาน สั่งการ ตอบข้อซักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในประเด็นปัญหา และการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีทักษะในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการสื่อสารความ เพื่อนำเสนอข้อมูล ความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

#### 8. ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

ด้านนี้เกิดจาก คำว่า “ความเต็มใจ” รวมกับ “การเรียนรู้”

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2554, น.73) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความเต็มใจ” คือ มีน้ำใจไม่บกพร่อง, มีใจสมัครด้วยยินดี, ไม่มีข้ออึดเอื้อนหรือขัดแย้ง

Marcy P. Driscoll (2000, p.11) ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว

อัครา เอิบสุขศิริ (2556, น.48) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์มิได้เป็นการเรียนรู้เสมอไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวในช่วงระยะหนึ่งซึ่งเกิดจากการมีสิ่งเร้ามากระตุ้น

จิราภา เต็งไตรรัตน์ (2555, น.123) กล่าวว่า การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์และการฝึกหัด พฤติกรรมที่เป็น



การเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราวไม่จัดว่าเกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความเหน็ดเหนื่อย ผลจากการกินยา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากภาวะ เป็นต้น

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2561,น.1) ให้ความหมายว่า การได้รับความรู้ พฤติกรรม ทักษะ คุณค่า หรือความพึงใจ ที่เป็นสิ่งแปลกใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ และอาจเกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์สารสนเทศชนิดต่างๆ ผู้ประมวลทักษะของการเรียนรู้เป็นได้ทั้งมนุษย์ สัตว์ และเครื่องจักร บางชนิด ความก้าวหน้าในการเรียนรู้เมื่อเทียบกับเวลา มีแนวโน้มเป็นเส้นโค้งแห่งการเรียนรู้ (learning curve)

สรุปความหมายของด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ ด้วยความเต็มใจกับสิ่งแปลกใหม่ที่เกิดขึ้น รวมถึงส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือ ทั้งผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ผสมผสานการจัดทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ให้เหมาะสม กับการแสวงหาความรู้กับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### 9. ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Puccio, Switalski and Bernèche (2012, pp.21-26 ) ได้กล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์สำหรับศตวรรษ ที่ 21 ไว้ใน Slide Shareในหัวข้อชื่อว่า Creative Leadership Skills for the 21st Century ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) จินตนาการ (Imagining) 2) ความเชื่อมั่น (Certainty) 3) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 4) มีแรงจูงใจในตนเอง(Self-Motivation) 5) มีอารมณ์ขัน (Playful) 6) ฉลาดรู้ทางอารมณ์(Emotionally Intelligent) 7) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 8) เป็นต้นแบบความคิดสร้างสรรค์ (Models Creativity) 9) ความท้าทาย(Challenges) 10) ความยืดหยุ่น(Flexible) 11) อำนวยความสะดวก(Facilitates)

NCDPI (อ้างถึงใน กรรณิกา เรตมอนต์, 2559, น.32) ได้กล่าวถึงทักษะความคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยทักษะดังนี้ 1) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Abilities) 2) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 3) การออกแบบ (Designing) 4) ความบันเทิง (Entertaining) 5) จินตนาการ (Imagining) 6) นวัตกรรม(Innovating) 7) ความยืดหยุ่น(Flexibility) 8) การแก้ปัญหา (Problem Solving)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2555, น.3) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

กิดานันท์ มลิทอง (อ้างถึงใน จินตนา ต้นสุวรรณนนท์ 2556, น.45) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการ

พัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

Morton, J.A. (1971, p.267) ได้ให้นิยามของนวัตกรรมไว้ในหนังสือ Organizing for Innovation ว่าหมายถึง การทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงของเก่าและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

Miles Matthew B. (1964, p.135) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมไว้ในเรื่อง Innovation in Education ว่า นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดอย่างถาวร การเปลี่ยนแปลงให้ใหม่ขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เป้าหมายของระบบบรรลุผล

สรุปความหมายของด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า เป็นผู้ที่มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ สนับสนุน แนะนำให้ครูและนักเรียนคิดค้นผลิตสิ่ง นวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกันอย่างเหมาะสมและทันสมัยต่อการจัดการเรียนรู้ และนำไปสู่นวัตกรรมทางการศึกษา พร้อมทั้งประเมินผลการใช้สิ่ง นวัตกรรมของครูเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

#### 10. ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต) (2538, น.15-16) กล่าวว่า คุณธรรมคือ คุณสมบัติที่ดีของจิตใจ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ยุตโต) (2540, น.14) ได้กล่าวว่า คุณธรรมเป็นสภาพของจิตใจ กล่าวคือคุณสมบัตินี้ที่เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ

วศิน อินทสระ (2541, น.106, 113) กล่าวตามหลักจริยศาสตร์ว่า คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันตั้งงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมสัมพันธ์กับหน้าที่อย่างมาก เพราะการทำหน้าที่จนเป็นนิสัย จะกลายเป็นอุปนิสัยอันตั้งงามที่สั่งสมในดวงจิตเป็นบารมี

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น.263) ได้ให้ความหมายว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (2556, น.303) ให้ความหมายว่า “จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม”

Longman dictionary (2003, p.1841) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม (Virtue) คือ สภาพความดีของลักษณะและพฤติกรรม คุณภาพความดีเฉพาะในลักษณะของ บุคคล ประโยชน์ หรือข้อได้เปรียบที่ทำให้ของบางอย่างดีกว่าหรือให้ประโยชน์ได้มากกว่า

Longman dictionary (2003, p.533) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม (Ethic) คือ ความคิดหรือความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อความประพฤติและเจตคติของบุคคล หลักการ ของความประพฤติสำหรับการตัดสินใจว่าสิ่งใดผิดหรือถูก

ราชกิจจานุเบกษา (2550, ง,น.1) ได้กำหนดความหมายของ “คุณธรรม” ว่า หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประดาใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้น และเหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย และคำว่า “จริยธรรม” ก็หมายถึง กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต

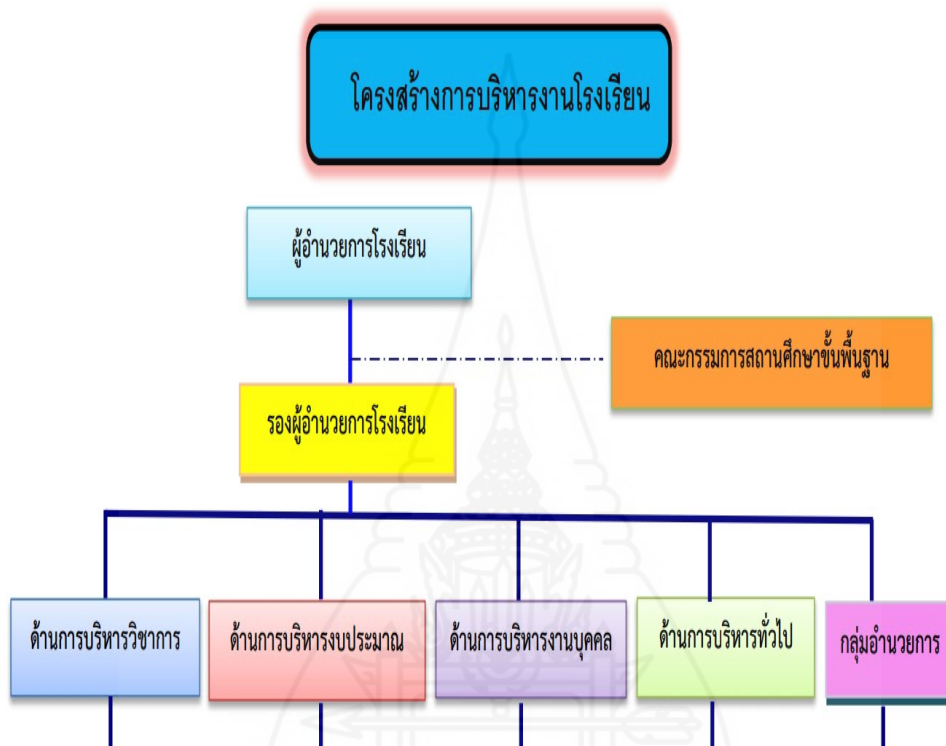
สรุปความหมายของด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนาและนำหลักธรรมนั้นมาปฏิบัติในชีวิตเป็นแบบอย่างที่ดีและดีงามพร้อมกับความถูกต้อง เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

#### 4. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

##### 4.1 สภาพการจัดการศึกษา

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และ มาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จึงเป็นหน่วยงานที่มีการกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่ ความรับผิดชอบ จำนวน 61 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 76,663 คน มี

จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3,663 คน และบุคลากรสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 4 คน ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานใน สถานศึกษา ตามกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย

ที่มา : <https://www.google.com/search?q=โครงสร้างพื้นฐานการบริหารสถานศึกษา4ฝ่าย>

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวีโชค วิไลพันธุ์ (2555) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้ปกครองนักเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปกครองนักเรียนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านการตัดสินใจ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

ตามความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียน เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส และอาชีพ พบว่า ความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และรายได้ต่อเดือน ไม่พบว่าความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับ .05

จันทร์เพ็ญ ณะฤกษ์ (2555) ได้ทำการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุพิชญ์ เหลืองนวล (2555) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระบบที่ 4 ระบบความร่วมมือ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นัยนา นิลพันธุ์ (2556) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



วงศ์เดือน ทองคำ (2556) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษากับการเตรียมความพร้อมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในอำเภอลำลูกกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในอำเภอลำลูกกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมากโดยภาพรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษากับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในอำเภอลำลูกกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แพรวดาว สอนองฝัน (2557) ได้ทำการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

ศศิตา เพลินจิต (2558) ได้ทำการศึกษา ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบเชื่อถือได้ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

ดวงพร รุ่งเรืองศรี (2561) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่า 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธ์ภาพ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง



คะนิงนิตย์ กิจวิธี (2561) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์และคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นและพากเพียร มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน ด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ และด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างก็มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม รายด้าน และรายข้อไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่ สร้างสรรค์ ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 4 ในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี คือ มีความสามารถ นำประชาชน/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างก็มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษ ที่ 21 โดยรวม รายด้าน และรายข้อไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่ สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 7 ในด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับเกียรติบัตรผู้บริหารดีเด่น สถานศึกษาดั้งแบบ ฯลฯ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา มี 10 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบริหารจัดการ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

**1.1 ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 727 คน (ข้อมูลจากแผนปฏิบัติงานราชการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9) จากโรงเรียนทั้งสิ้น 8 โรงเรียน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 8 โรงเรียน จำนวน 254 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; อ้างถึงใน ยืนยง ไทยใจดี, 2552: 70) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นนำมาเทียบสัดส่วนและสุ่มแบบง่าย โดยจับสลาก (Simple Random Sampling) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	ประชากรครูผู้สอน	กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน
ขนาดเล็ก	37	14
ขนาดกลาง	75	30
ขนาดใหญ่	615	210
รวม	727	254

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งได้ 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม เป็นคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า จำนวน 50 ข้อ ภายใต้อंकประกอบ 10 ด้าน ดังนี้

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1) ด้านวิสัยทัศน์                  | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) ด้านบริหารจัดการ                | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์            | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) ด้านภาวะผู้นำ                   | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) ด้านการทำงานเป็นทีม             | จำนวน 5 ข้อ |
| 6) ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี | จำนวน 5 ข้อ |
| 7) ด้านการสื่อสาร                  | จำนวน 5 ข้อ |
| 8) ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้     | จำนวน 5 ข้อ |
| 9) ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม | จำนวน 5 ข้อ |
| 10) ด้านคุณธรรมจริยธรรม            | จำนวน 5 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด

- 4 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับน้อยที่สุด

#### การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบหาความเที่ยงตรงและหาความเชื่อมั่น ดังนี้

1. การหาค่าความตรง (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ไปเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา การศึกษาค้นคว้าอิสระและให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษารึ่หรือไม่ และหาคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item- Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00

2. การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม จำนวน 30 คน ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยวิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach (Cronbach's Reliability coefficient alpha) โดยได้ค่าความเที่ยงจากแบบสอบถามคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม รวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

3. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้ว ทำเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

3.1 ขออนุญาตขอความร่วมมือในการวิจัยจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบ

แบบสอบถามไปยังผู้บริหาร และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เขต 9 นครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ส่งให้สถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งนัดหมายเวลาในการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3 ดำเนินการจัดเก็บแบบสอบถามจากสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 นำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมดมาประมวลผล

3.5 นำผลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ และเสนอเป็นรายงานการวิจัย

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ แล้วคัดเลือกฉบับที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.2.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4.2.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 103)

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

2) วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม โดยใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) และเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีการเชฟเฟ้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	92	36.20
1.2 หญิง	162	63.80
รวม	254	100.00

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	49	19.30
2.2 31 - 40 ปี	84	33.00
2.3 41 - 50 ปี	67	26.40
2.4 มากกว่า 50 ปี	54	21.30
รวม	254	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1ปริญญาตรี	162	63.78
3.2 ปริญญาโท	85	33.46
3.3 ปริญญาเอก	7	2.76
รวม	254	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	42	16.50
4.2 6 - 10 ปี	93	36.60
4.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	119	46.90
รวม	254	100.00
5. ขนาดของสถานศึกษา		
5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	14	5.50
5.2 โรงเรียนขนาดกลาง	30	11.80
5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	210	82.70
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 254 คน ค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 63.80 มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 63.78 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 210 คน คิดเป็น ร้อยละ 82.70

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ดังแสดงในตารางที่ 4.2 ถึง 4.12

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม  
โดยรวมและรายด้าน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.48	.58	มาก
2. ด้านบริหารจัดการ	4.38	.57	มาก
3. ด้านการคิดสร้างสรรค์	4.40	.58	มาก
4. ด้านภาวะผู้นำ	4.45	.56	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.43	.54	มาก
6. ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี	4.42	.57	มาก
7. ด้านการสื่อสาร	4.39	.56	มาก
8. ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้	4.38	.55	มาก
9. ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.38	.56	มาก
10. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.71	.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่  
21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ในภาพรวม และรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$  , S.D. = .56) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านคุณธรรม  
จริยธรรม มี ( $\bar{X} = 4.71$  , S.D. = .50) รองลงมา คือ ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.48$  , S.D. = .58 )  
ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.45$  , S.D. = .56 ) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = .54 ) ด้าน  
การสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.42$  , S.D. = .57 ) ด้านการคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.40$  ,  
S.D. = .58 ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.39$  , S.D. = .56 ) ด้านบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.38$  , S.D.

= .57) ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .56) และด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = .55)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านวิสัยทัศน์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.53	.60	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างชัดเจน	4.51	.56	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการจัดการศึกษา	4.46	.61	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน	4.45	.57	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.48	.58	มาก
รวม	4.48	.58	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = .56) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = .57)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม  
ด้านบริหารจัดการ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมและบริหารทรัพยากร ทางการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.40	.60	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการ จัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.43	.57	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนา ศักยภาพของครูและนักเรียน	4.40	.59	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ และการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี	4.50	.53	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพ ให้ผลผลิตได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของ ชุมชนและสังคม	4.48	.58	มาก
รวม	4.44	.57	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านบริหารจัดการ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .53) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .59)



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม  
ด้านการคิดสร้างสรรค์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ พัฒนางานเสมอ	4.42	.59	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มนโยบาย/มาตรการใหม่ๆ ที่ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถตอบสนอง ต่อสถานการณ์ในระยะยาว	4.46	.60	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถแสดง ความคิดริเริ่มในการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม	4.40	.56	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสนอความเห็น มุมมองที่ แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	4.35	.57	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำประสบการณ์ในอดีต ความรู้และวิทยาการทันสมัยมาปรับใช้เพื่อปรับปรุงและ พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	.60	มาก
รวม	4.40	.58	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการคิดสร้างสรรค์ โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มนโยบาย/ มาตรการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในระยะ ยาว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.46$  , S.D. = .60 ) และ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.35$  , S.D. = .57)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม  
ด้านภาวะผู้นำ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถควบคุมอารมณ์ของตน ได้	4.49	.56	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ บริหารสถานศึกษา	4.46	.55	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เหมาะสมกับสถานที่และโอกาส	4.45	.58	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุม กำกับ ติดตามการบริหารงานทุกสถานการณ์	4.44	.57	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการติดตามงานจน บรรลุวัตถุประสงค์	4.44	.55	มาก
รวม	4.45	.56	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่  
21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและราย  
ข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความ  
สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$  , S.D. = .56 ) และผู้  
บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการติดตามงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
( $\bar{X} = 4.44$  , S.D. = .55 )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม  
ด้านการทำงานเป็นทีม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ ด้วยตนเองการเรียนรู้แบบกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม	4.44	.56	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างทีมงานภายใน สถานศึกษา	4.39	.57	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	4.44	.55	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงาน ของทุกฝ่าย	4.49	.53	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ปรึกษาหารือได้	4.43	.56	มาก
รวม	4.43	.54	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวม และรายข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงานของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = .53 ) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างทีมงานภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .57)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม  
ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำ ผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนรู้	4.47	.54	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำวิทยากรทันสมัยมาปรับใช้ เพื่อ ปรับปรุงและพัฒนางานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่าง มีประสิทธิภาพ	4.42	.57	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาระบบสื่อเทคโนโลยีให้ ทันสมัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.39	.61	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีใหม่เกี่ยวกับสื่อ เทคโนโลยีใหม่	4.47	.58	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาสื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียน	4.37	.59	มาก
รวม	4.37	.59	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .58) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาสื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .59)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้าน การสื่อสาร

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายคำสั่ง/เนื้องาน สั่งการ ตอบข้อซักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ เข้าใจในประเด็นปัญหา และการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง	4.40	.56	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมีทักษะในการใช้อุปกรณ์และ เครื่องมือในการสื่อสารความ เพื่อนำเสนอข้อมูล ความคิด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	.56	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.40	.55	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารจูงใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อย ตามความคิดเห็นที่ถูกต้องเพื่อป้องกัน หรือลดปัญหาข้อ ขัดแย้ง	4.39	.59	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสั่งการผ่านเครื่องมือ สื่อสารจนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างคุ้มค่า	4.39	.55	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการสื่อสาร โดยรวมและราย ข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายคำสั่ง/ เนื้องาน สั่งการ ตอบข้อซักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในประเด็นปัญหา และการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$  , S.D. = .56 ) และผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถสื่อสารสั่งการผ่านเครื่องมือสื่อสารจนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างคุ้มค่า มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.39$  , S.D. = .55)



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9  
นครปฐม ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กระตือรือร้นใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ที่จะนำเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมมาพัฒนาสถานศึกษา	4.41	.57	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือทั้งผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอนผสมผสานการจัดทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อต่างๆให้เหมาะสมในการเรียนรู้	4.42	.56	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.38	.57	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน	4.35	.52	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจจัดหาอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้	4.36	.55	มาก
รวม	4.38	.55	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือทั้งผู้เรียนกับผู้เรียนผสมผสานการจัดทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อต่างๆให้เหมาะสมในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.42$  , S.D. = .56 ) และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.35$  , S.D.= .52 )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9  
นครปฐม ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนนำเสนอผลงานต่างๆ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่	4.39	.56	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมของครูเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.37	.55	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนคิดค้นผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมและทันสมัยต่อการจัดการเรียนรู้	4.41	.53	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.34	.60	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถให้คำแนะนำและอ่านผลงานวิจัยได้เป็นอย่างดี	4.41	.57	มาก
รวม	4.38	.56	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถให้คำแนะนำและอ่านผลงานวิจัยได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.41$  , S.D. = .57 ) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.34$  , S.D. = .60)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9  
นครปฐม ด้านคุณธรรมจริยธรรม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และใจ โดยปฏิบัติอยู่ในศีลธรรมคำสอนตามหลักศาสนา	4.68	.52	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงปฏิบัติ	4.71	.48	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	4.73	.49	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.70	.52	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน	4.73	.50	มากที่สุด
รวม	4.71	.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อ หน้าที่โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.73$  , S.D. = .50 ) และผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และใจ โดยปฏิบัติ อยู่ในศีลธรรมคำสอนตามหลักศาสนา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.68$  , S.D. = .52 )

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9  
นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

รายการ	จำแนกตามขนาดสถานศึกษา								
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ผลรวม		แปล ผล
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.30	.71	4.60	.49	4.55	.60	4.48	.58	มาก
2. ด้านบริหารจัดการ	4.29	.74	4.40	.55	4.44	.58	4.38	.57	มาก
3. ด้านการคิดสร้างสรรค์	4.23	.78	4.40	.50	4.45	.60	4.40	.58	มาก
4. ด้านภาวะผู้นำ	4.40	.76	4.45	.46	4.50	.56	4.45	.56	มาก
5. ด้านทำงานเป็นทีม	4.32	.70	4.30	.48	4.46	.58	4.43	.54	มาก
6. ด้านการสนับสนุนการใช้สื่อ เทคโนโลยี	4.35	.93	4.45	.52	4.49	.58	4.42	.57	มาก
7. ด้านการสื่อสาร	4.30	.76	4.42	.52	4.45	.58	4.39	.56	มาก
8. ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้	4.31	.71	4.40	.44	4.45	.58	4.38	.55	มาก
9. ด้านการคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	4.30	.78	4.40	.46	4.43	.54	4.38	.56	มาก
10. ด้านคุณธรรมที่สุดจริยธรรม	4.55	.69	4.80	.40	4.75	.50	4.71	.50	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	4.31	.75	4.41	.48	4.48	.57	4.44	.56	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่  
21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา  
กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X}$  = 4.31, S.D. = .75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  =  
4.55, S.D.= .69 ) และ ด้านการคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 4.23, S.D.= .78)

กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดกลาง ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.41, S.D. = .48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.80, S.D. = .40$ ) และ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.30, S.D. = .48$ )

กลุ่มครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.48, S.D. = .57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.75, S.D. = .50$ ) และ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.43, S.D. = .54$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าความแปรปรวนในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2.254	2	1.127	3.046	.049*
	ภายในกลุ่ม	92.852	251	.370		
	รวม	92.724	253			
2. ด้านบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	1.716	2	.858	2.410	.092
	ภายในกลุ่ม	89.324	251	.356		
	รวม	91.039	253			
3. ด้านการคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	1.770	2	.996	3.054	.049*
	ภายในกลุ่ม	79.462	251	.345		
	รวม	83.815	253			
4. ด้านภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2.363	2	1.181	3.844	.023*
	ภายในกลุ่ม	77.133	251	.307		
	รวม	90.398	253			
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	3.158	2	1.579	4.450	.009*
	ภายในกลุ่ม	81.681	251	.325		
	รวม	84.839	253			
6. ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	1.034	2	.517	1.383	.253
	ภายในกลุ่ม	93.805	251	.338		
	รวม	94.839	253			



ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รายการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
7. ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2.535	2	1.267	3.611	.028*
	ภายในกลุ่ม	88.095	251	.351		
	รวม	86.123	253			
8. ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2.983	2	1.491	4.752	.009*
	ภายในกลุ่ม	81.764	251	.314		
	รวม	83.662	253			
9. ด้านคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	2.773	2	1.387	4.297	.015*
	ภายในกลุ่ม	80.990	251	.317		
	รวม	83.764	253			
10. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	4.594	2	2.297	8.987	.000*
	ภายในกลุ่ม	64.210	251	.256		
	รวม	68.803	253			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.518	2	1.240	3.983	.005
	ภายในกลุ่ม	82.933	251	.327		
	รวม	85.451	253			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และด้านบริหารจัดการ ด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีไม่ต่างแตกต่างกัน ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.15 ค่าเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้าน วิสัยทัศน์ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการ สื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้าน คุณธรรมจริยธรรม ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และ สถานศึกษาขนาดใหญ่

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.30	4.60	4.55
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>				
ขนาดเล็ก	4.30	-	-0.30	-0.25
ขนาดกลาง	4.60	-	-	0.05*
ขนาดใหญ่	4.55	-	-	-
<b>ด้านการคิดสร้างสรรค์</b>				
ขนาดเล็ก	4.23	-	-0.17	-0.22
ขนาดกลาง	4.40	-	-	-0.05*
ขนาดใหญ่	4.45	-	-	-
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>				
ขนาดเล็ก	4.40	-	-0.05*	-0.10
ขนาดกลาง	4.45	-	-	-0.05*
ขนาดใหญ่	4.50	-	-	-
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>				
ขนาดเล็ก	4.32	-	0.02*	-0.14
ขนาดกลาง	4.30	-	-	-0.16
ขนาดใหญ่	4.46	-	-	-
<b>ด้านการสื่อสาร</b>				
ขนาดเล็ก	4.30	-	-0.12	-0.15
ขนาดกลาง	4.42	-	-	-0.03*
ขนาดใหญ่	4.45	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.30	4.60	4.55
ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้				
ขนาดเล็ก	4.31	-	0.09	-0.14
ขนาดกลาง	4.40	-	-	-0.05*
ขนาดใหญ่	4.45	-	-	-
ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม				
ขนาดเล็ก	4.30	-	-0.10	-0.13
ขนาดกลาง	4.40	-	-	-0.03*
ขนาดใหญ่	4.43	-	-	-
ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม				
ขนาดเล็ก	4.55	-	-0.35	-0.20
ขนาดกลาง	4.80	-	-	0.05*
ขนาดใหญ่	4.75	-	-	-

\*p &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านบริหารจัดการ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการคิดสร้างสรรค์ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านภาวะผู้นำ สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านการทำงานเป็นทีม สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการสื่อสาร สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่

อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และด้านคุณธรรมจริยธรรม สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ซึ่งแบ่งเป็น 3 หัวข้อใหญ่ (1) วัตถุประสงค์ของการวิจัย (2) อภิปรายผล และ (3) ข้อเสนอแนะ โดยเสนอตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 *ประชากร* ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัด นครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 8 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 727 คน จำแนกตามขนาดสถานศึกษาดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 37 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 75 คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 615 คน

1.2.2 *กลุ่มตัวอย่าง* ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ปีการศึกษา 2562 โดย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนทั้งสิ้น 254 คน ตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; อ้างถึงใน ยืนยง ไทยใจดี, 2552:70) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นและเทียบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษาดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 14 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 30 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 210 คน

1.2.3 *เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย* ประกอบด้วยแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยจำแนกลักษณะของเครื่องมือแต่ละส่วน ดังนี้



ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำนวน 10 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบริหารจัดการ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม

**1.2.4 การหาคุณภาพของเครื่องมือ** ผู้วิจัยหาคุณภาพของแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item- Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 หาความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.95

#### **1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล** การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ไปขออนุญาตผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน โดยผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเองเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 254 ฉบับ ให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และนัดหมายวันรับคืนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3) ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษาด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### **1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

**1.3.1 หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)** ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**1.3.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean)** และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

**1.3.3 ทาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)** เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกขนาดสถานศึกษา และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของ เชฟเฟ่ (Scheffe)

#### 1.4 สรุปผลการวิจัย

1.4.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน เรียงลำดับข้อมูลดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านการสื่อสาร ด้านบริหารจัดการ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านความเต็มใจในการเรียนรู้

1.4.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านบริหารจัดการ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และและ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านด้านการคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มนโยบาย/มาตรการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถควบคุมอารมณ์

ของตนได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการติดตามงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.5 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงานของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างทีมงานภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.6 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาสื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.7 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการสื่อสาร ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายคำสั่ง/เนื้องานสั่งการ ตอบข้อซักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในประเด็นปัญหา และการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสั่งการผ่านเครื่องมือสื่อสารจนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.8 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือทั้งผู้เรียนกับผู้เรียนผสมผสานการจัดการจัดทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อต่างๆ ให้เหมาะสมในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.9 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถให้คำแนะนำและอ่านผลงานวิจัยได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.10 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และใจ โดยปฏิบัติอยู่ในศีลธรรมคำสอนตามหลักศาสนา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.11 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และด้านบริหารจัดการ และด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 2) ด้านบริหารจัดการ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 4) ด้านภาวะผู้นำ สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 5) ด้านการทำงานเป็นทีม สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ 6) ด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ 7) ด้านการสื่อสาร สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 8) ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 9) ด้านคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และ 10) ด้านคุณธรรมจริยธรรม สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัย เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผลดังนี้

**2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษาอย่างครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้เหมาะสมกับการจัดคุณภาพการศึกษาศตวรรษที่ 21 และต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่จะนำบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทร์เพ็ญ ณะฤกษ์ (2555) ได้ทำการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2561) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์ และคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นและพากเพียร มีคุณลักษณะอยู่ ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน ด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ และด้านการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างก็มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม รายด้าน และรายข้อไม่ แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่ สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 4 ในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี คือ มีความสามารถ นำประชาชน/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างก็มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษ ที่ 21 โดยรวม รายด้าน และรายข้อไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 7 ในด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับเกียรติบัตร ผู้บริหารดีเด่น สถานศึกษาดันแบบ ฯลฯ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



**2.2 ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบริหารจัดการ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม** ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และเป็นยุคที่มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม จากหน่วยงานต้นสังกัด จนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยตื่นตัวกระตือรือร้นทุกสถานการณ์ เพื่อให้สถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีโชค วิไลพันธ์ุ (2555) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้ปกครองนักเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปกครองนักเรียนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านการตัดสินใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของคะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2561) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์และคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นและพากเพียร มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน ด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ และด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก

**2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม** จำแนกตามขนาดและรายด้านของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน โดย

**2.3.1 ด้านวิสัยทัศน์** สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีบริบทที่ต่างกันจนทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนและสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร รุ่งเรืองศรี (2561) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่า 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธ์ภาพ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง



**2.3.2 ด้านบริหารจัดการ** สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานต้นสังกัดวางข้อกำหนดในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน จนทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการบริหารได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

เพราะการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างหลากหลาย และต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหากกลยุทธ์ที่หลากหลายเข้ามาสนับสนุนในการบริหารจัดการ

**2.3.3 ด้านการคิดสร้างสรรค์** สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อุดมคติ ไม่หวั่นไหวง่าย และผู้บริหารแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูริย์ ศรีฟ้า (2558) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ทุกระดับต้องนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร จะนำสารสนเทศที่แสดงภาพรวมของการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม สรุปปัญหาและแนวทางแก้ไข มาใช้เพื่อประกอบการแก้ปัญหา และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจุบันผู้บริหารในการศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้และมีบทบาทความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษากันมากขึ้น จึงสรุปได้ว่าด้านการริเริ่มสร้างสรรค์เข้ามามีบทบาทในยุคของการปฏิรูปการศึกษา

**2.3.4 ด้านภาวะผู้นำ** สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และผู้บริหารมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของที่ อนุชา โสมาบุตร (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต้องมีความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพาองค์กรก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะและนำพาองค์กรก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้อื่นยอมรับและสามารถกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีโชค วิไลพันธุ์ (2555) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้ปกครองนักเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปกครองนักเรียนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และอยู่ใน

ระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านการตัดสินใจ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียน เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส และอาชีพ พบว่าความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และรายได้ต่อเดือน ไม่พบว่าความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับ .05

**2.3.5 ด้านการทำงานเป็นทีม** สถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจำนวนบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็กไม่เพียงพอ กับงานที่ได้รับมอบหมายทำให้การทำงานไม่สามารถรวมกันเป็นทีมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สนองฝัน (2557) ได้ทำการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคูธารธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

**2.3.6 ด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี** สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรัฐบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีและสถานศึกษาจัดหาได้เพียงพอ กับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สนองฝัน (2557) ได้ทำการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคูธารธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

**2.3.7 ด้านการสื่อสาร** สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรมากทำให้การติดต่อสื่อสารต้องผ่านหัวหน้างานทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้สั่งการโดยตรงกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งสอดคล้อง ตวงพร รุ่งเรืองศรี (2561) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่า 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง

**2.3.8 ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้** สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยเตรียมตัวที่จะเรียนรู้กับการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงมากขึ้นกว่าในสมัยก่อน จึงทำให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้ เพื่อที่จะได้นำพาสถานศึกษาและตัวผู้เรียนไปให้ถึงจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

**2.3.9 ด้านคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม** สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบุคลากรในการทำงานมาก ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายในการสร้างสรรค์และคิดนวัตกรรมที่แปลกใหม่ ผู้บริหารสามารถเกิดมุมมองต่างๆ จนสามารถนำแนวคิดต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิตา เพลินจิต (2558) ได้ทำการศึกษา ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง

**2.3.10 ด้านคุณธรรมจริยธรรม** สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาขนาดใหญ่ได้รับในจำนวนที่มากกว่า เพราะจำนวนผู้เรียนมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก และกลาง ทำให้การใช้งบประมาณต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก และต้องมีการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณอย่างละเอียด เพื่อที่จะรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดอย่างโปร่งใส และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และสอดคล้องคณะนิตย กิจวิธิ (2561) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์ และคุณธรรม มีคุณลักษณะอยู่ ในระดับมากที่สุด

**2.3.11 ด้านบริหารจัดการ** สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานต้นสังกัดวางนโยบายในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน จนทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการบริหารได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพราะการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างหลากหลายและต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหากกลยุทธ์ที่หลากหลายเข้ามาสนับสนุนในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สอนงพันธ์ (2557) ได้ทำการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

**2.3.12 ด้านการสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี** สถานศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อาจเป็นเพราะรัฐบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีและสถานศึกษาจัดหาได้เพียงพอกับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรดาว สอนงพันธ์ (2557) ได้ทำการศึกษา ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ

### 3. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพของครู และผู้เรียนอย่างเหมาะสม และกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนจัดหาอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียน

3.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการใช้เครื่องมือสื่อสารจนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างคุ้มค่า

3.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

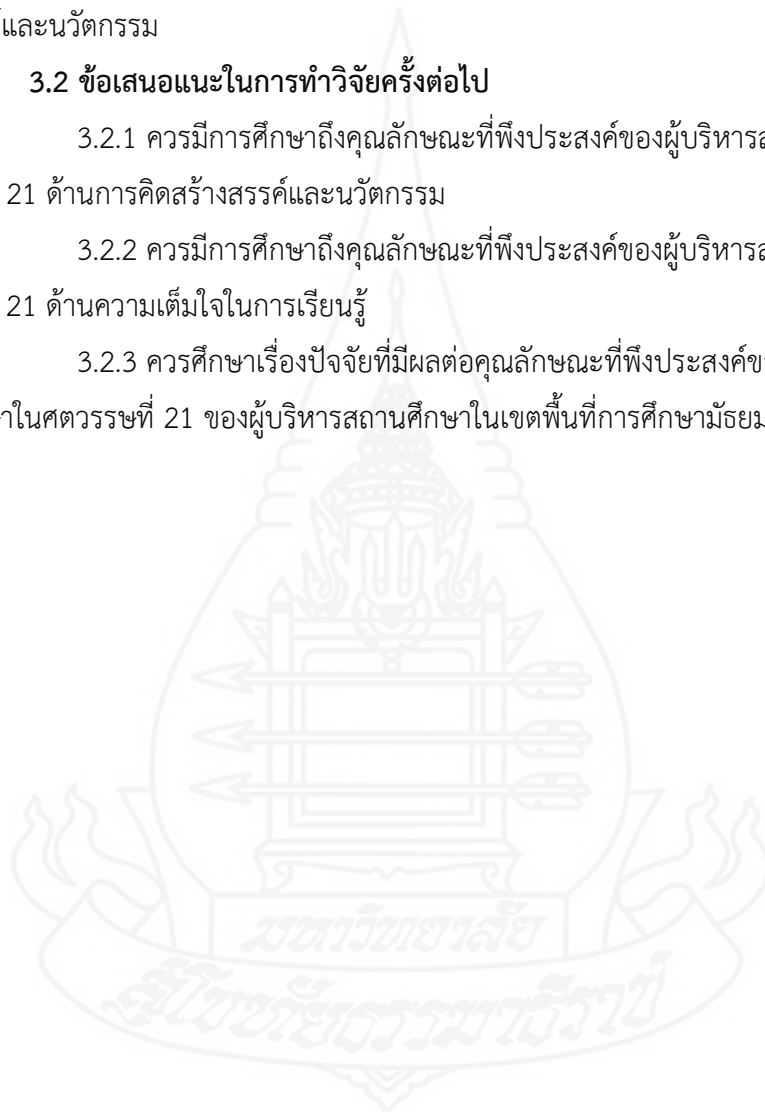
3.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นต้นแบบและสนับสนุนในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้

3.2.3 ควรศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สถาบันช่วยการศึกษา



## บรรณานุกรม

- กรรณิกา กันทำและพระครูธรรมมาภิสมัย. (2561). ทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* 12,2 (เมษายน-มิถุนายน): 20.
- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2556). *สื่อการสอนและฝึกอบรมจากสื่อพื้นฐานถึงสื่อดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คะนิงนิตย์ กิจวิธิ. (2561). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า* 5,1 (มกราคม) : 33-40.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิณฉัตร ปะโคทั้ง. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี* 12,1 (มกราคม – มีนาคม): 57-71.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2555). *จิตวิทยาทั่วไป*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2557). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน ใน ทิศทางใหม่ ใน ศตวรรษที่ 21 ในการประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ น.301-312.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2556). การวิเคราะห์และการแปรผลข้อมูล. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา*. (หน่วยที่ 11, น.72-92). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2551). *การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ สื่อการเรียนการสอนใน ศูนย์วิชาการ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงพร รุ่งเรืองศรี. (2561). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง* 7,1 (มกราคม-มิถุนายน): 106-149.

- ธีระ รุญเจริญ. (2545). *ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. ศักยภาพเพื่อการเรียนรู้* ม.วงษ์สวัสดิกุล นครราชสีมา สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นคร ตังคะพิภพ. (2552). *การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ.
- นภวรรณ คมนารักษ์. (2552). “ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Leadership for Efficiency Organization). *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย* (ตุลาคม - ธันวาคม): 29,4.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. *วารสารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด* 6,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม): 219-227.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรัชญานันท์ นิลสุข. (2548). การใช้ ICT พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ. *วารสารวิทยบริการ* 16,1 (มกราคม-เมษายน): 48-61.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2540). ศึกษาวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหารใน สถานการศึกษา. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2561, จาก <http://englishformbunsorn.blogspot.com/2012/10/blog-post.html>.
- พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตฺโต). (2538). *จรรยาบรรณของข้าราชการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา*. เล่ม 116 ตอน 74 ก,น.1-23.
- แพรวดาว สอนองผั่น และ ดร. เสาวนี สิริสุขศิลป์. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 37,4 (ตุลาคม-ธันวาคม): 42-43.
- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา* 5,1 (มกราคม-มิถุนายน): 1-2.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2530). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. เลขาธิการสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

- เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). การประชุมสัมมนายกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2561, จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=45774&Key=news2>.
- วรรณ วรงค์รุ่งเรืองและอธิป จิตฤกษ์. (2556) *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ พับลิชชิง เฮ้าส์.
- วรวิทย์ นิเทศศิลป์. (2551). *สื่อและนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์สกายบุ๊กส์.
- วศิน อินทสระ. (2541). *พุทธจริยศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทองกวาว.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ. มูลนิธิสดศรี – สฤษดิ์วงศ์.
- วิจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตกรรมการเรียนรู้ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิไล เจียรบรรพต. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- ศศิธรดา แผงไทย. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิต เอเชีย 6,1* (มกราคม – มิถุนายน) : 7-11.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2555). Smart Leadership. ใน *กลยุทธ์การนำระดับสูง สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- สมชาย เทพแสง. (2547). E-Leadership ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการ 17,1* (มกราคม-มีนาคม): 55-62.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2556). รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติเรื่อง “การสำรวจแนวคิดภาวะผู้นำในองค์กรระดับโลก” ศึกษาจาก Harvard Business Review 2010-2012 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมิต อามสุวรรณ และคณะ. (2557). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 10,1* (มีนาคม-เมษายน): 87-95.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. (2558). *รายงานสรุปผลการประชุมประจำปี 2558 เรื่อง ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564)*. ณ ศูนย์แสดงการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี.

- สุภมาส อังศุโชติ. (2556). การวิเคราะห์และการแปรผลข้อมูล ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัย การบริหารการศึกษา*. (หน่วยที่ 11, น.11-49). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- หวน พินธุ์พันธ์. (2558). *การบริหารการศึกษา นักบริหารมืออาชีพ*. นนทบุรี: พินธุ์พันธ์การพิมพ์.
- อริศษา อุ่มสิน. (2560). *การศึกษากการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อาทิตยา สุขประเสริฐ. (2558). *การสร้างวิสัยทัศน์เมืองน่าอยู่และยุทธศาสตร์การพัฒนาของภาค ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลป่ากน้ำประแส อำเภอกกลง จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิชย์.
- AMA.(2016).Communication for 21st Century Skills. Retrieved. 2016, from <http://www.amanet.org/training/21st-Century-skills/communication.aspx>.
- AHSC. (1985). *The American Heritage Dictionary* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin
- Andreas Schleicher, School for 21st – Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches, International Summit on the Teaching Profession, OECD, 2015, p. 9.
- Baird, L.S., Post, J.E. and Mahan J. F.. (1990). *Management: Functions and Responsibilities*. New York: Harper and Row, Publisher.
- Bennis; W (1989). *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, Journal of Organizational Change Management.
- Carrera. (2015).*Communicate 2.0: The Art of Communicating in the 21st Century*. Retrieved June 7, 2015, from <http://blog.kevineikenberry.com/communication-interpersonalskills/communicate-2-0-the-art-of-communicating-in-the-21stcentury/#sthash.Orv3PYCa.dpuf>.
- Cuccureddu. (2013). Six Essential Skills and Attitudes of Collaborative Leaders. Retrieved April 27, 2013from <http://www.damarque.com/blog/gianluigi-cuccureddu/sixessential-skills-and-attitudes-collaborative-leaders>.

- David, Schwartz. (1980). *International of Management : Principle, Practice and Process*. Harcourt: Jovananick.
- Dejon, WL. (1978). *Principles of management: Text & cases*. (Online).  
[www.getcited.org/pub/101785272](http://www.getcited.org/pub/101785272) - 27 ก.พ. 2560 – YEAR: 1978. PUB TYPE: Book (ISBN 0805323368 ). VOLUME/EDITION: PAGES (INTRO/BODY): xiii, 576 p. SUBJECT(S): Management; Case.
- Denise, cox. (2014). *Leadership communication in the 21st century*. Retrieved April 23, 2014, from <https://www.newsweaver.com/successful-leadership-communication-looklike/#.Vo6GnRWLSUn>.
- Driscoll. (2000) *Psychology of Learning for Instruction* 2<sup>nd</sup> ed. Needham Heightsw.MA: Allyn & Bacon.
- DoDEA 21 (2014). *Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum*. Available from: [https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/principals/self\\_assessment/self\\_assessment\\_instructional\\_leadership.Pdf](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.Pdf) สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2560.
- Fenwick W.; Hoyle, J.; Steffy, B. 2005 (September 1985). *Skills for Successful School Leaders*. American Association of School Administrators. Arlington, Virginia.
- Gerald Aungus (2012) *21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities* แหล่งสืบค้น <http://www.geraldaungst.com/blog/2012/03/21st-century-administrators-newroles-newresponsibilities>.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw – Hill.
- Heinich, Robert., Molenda, Michael. , & Russell, James D. (1989). *Instructional Media and the New Technologies of Instruction*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Hurt. (2014). *21st Century Leadership Skills Require Collaborative Learning*. Retrieved August 25, 2014, from <http://velvetchainsaw.com/2014/08/25/21STCENTURYLEADERSHIP-SKILLS-REQUIRES- COLLABORATIVE-LEARNING/>
- Kencth. (1955). *Innovation and Information Technology*. Retrieved from <http://kittipong01.blogspot.com/p/2.html>.

- Koontz, Harold and Weihrich, Heinz. (1988). *Management*. 9<sup>th</sup> ed., New York : McGraw-Hill.
- McFarland. (1979). *Management: Foundation & Practices*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan Publishing.
- Miles, Matthew B. (1964). "Innovation in Education" Some Generalization University. New York: Free Press.
- Nelson, D.L. and J.C. Quick. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Changes*. St. Paul, MN : West.
- Puccio, G. J., Murdock, M.C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peter F. Drucker. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Robinson, J. (2012). *Crawling out of the Box : 5 New Skills for 21st Century School Leaders* [Online]. Available: <http://the21stcenturyprincipal.blogspot.com/2012/12/crawling-out-of-box-5-new-skills-for.html>.
- Simon Herbert A. (1996). *Public Administration*. New York: Alfred A. Kyiof.
- Terry, George R. (1968). *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Torrance, E.P. and R.E. Myers. (1962). *Creative Learning and Teaching*. New York: Good, Mead.
- Wallach, Michael A. and kogan Nathan. (1965). *Model of Thinking in Young Children*. New York: Holt, Rinehartandwinston.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. **ชื่อ** ดร.อาคม มากมีทรัพย์  
**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม  
**วุฒิการศึกษา** ปรัชญาดุขฎฐิบัณชิต (ปร.ด) การบริหารการศึกษา  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ**  
 ปี 2543 ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดศรีมหาโพธิ์  
 ปี 2553 ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเพ็ญวิทยา  
 ปี 2557 ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา  
 ปี 2559 ถึงปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ  
 โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
2. **ชื่อ** นายธีระ วรรณเกตุศิริ  
**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา อำเภอ ดอนตูม จังหวัดนครปฐม  
**วุฒิการศึกษา** คอ.ม.เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ**  
 ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
3. **ชื่อ** ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง  
**สถานที่ทำงาน** มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อาจารย์พิเศษ วิชาการวัด  
 และการ ประเมินผลการการเรียนรู้  
**วุฒิการศึกษา** ปรัชญาดุขฎฐิบัณชิต (ปร.ด) การบริหารการศึกษา  
**ประสบการณ์หรือความชำนาญ**  
 ข้าราชการบำนาญ อดีต ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย  
 อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม  
 ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ปริญญาโท ปริญญาเอก มหาลัยราชภัฏนครปฐม  
 และมหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ผู้ประเมิน คณะทำงาน สมศ. โรงเรียนมาตรฐานสากล ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง



ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือ



ที่ อว 0602.16 (บ)/379

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อาคม มากมีทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางเกวลิน เขียวอร่าม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาเขต 9 นครปฐม ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาค้นคว้า ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

**ขอแสดงความนับถือ**

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ อว 0602.16 (บ)/ 379

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางเกวลิณ เขียวอร่าม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

**ขอแสดงความนับถือ**

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7





ที่ อว 0602.16 (บ)/379

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายธีระ วรรณเกตศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางเกวลิน เขียวอร่าม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

**ขอแสดงความนับถือ**

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ อว 0602.16 (บ)/380

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 14 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม

ด้วย นางเกวลิน เขียวอร่าม นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษาโทรศัพท์ 0972356193

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม
2. แบบสอบถาม มี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กำหนดไว้ 10 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบริหารจัดการ ด้านการคิดสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยมีคำถามทั้งสิ้น 50 ข้อ

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่าน จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

ดังนั้น ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

นางเกวลิน เขียวร่วม  
นักศึกษาปริญญาโท  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าข้อความแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
(กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ไม่เกิน 30 ปี

2. 31 – 40 ปี

3. 41 – 50 ปี

4. มากกว่า 50 ปี

3. วุฒิการศึกษา

1. ปริญญาตรี

2. ปริญญาโท

3. ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 6 – 10 ปี

3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. ขนาดของสถานศึกษา

1. โรงเรียนขนาดเล็ก

2. โรงเรียนขนาดกลาง

3. โรงเรียนขนาดใหญ่

### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นครปฐม

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับมาก

3 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับน้อยที่สุด

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ๆในการพัฒนาระบบการจัดการศึกษา					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมและบริหารทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียน					
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี					
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผู้เรียนได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม					
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานเสมอ					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มนโยบาย/มาตรการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในระยะยาว					



คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถแสดงความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติงาน และ ประยุกต์ใช้ความคิดริเริ่มให้เกิดผลเป็นรูปธรรม					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสนอความเห็น มุมมองที่แปลกใหม่และ ข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำประสบการณ์ในอดีต ความรู้และ วิทยาการทันสมัยมาปรับใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานที่ได้รับ มอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
16. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้					
17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร สถานศึกษา					
18. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับ สถานที่และโอกาส					
19. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารงานทุกสถานการณ์					
20. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการติดตามงานจนบรรลุ วัตถุประสงค์					
21. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยการ เรียนด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม					
22. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างทีมงานภายใน สถานศึกษา					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความ คิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา					
24. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงานของทุก ฝ่าย					

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับปรึกษาหารือได้					
26. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดทำ ผลิต พัฒนา สื่อ นวัตกรรม และใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้					
27. ผู้บริหารสถานศึกษานำวิทยากรทันสมัยมาปรับใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
28. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาระบบสื่อเทคโนโลยีให้ทันสมัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
29. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาหา ความรู้เกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีใหม่					
30. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียน					
31. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายคำสั่ง/เนื้องาน สั่งการ ตอบข้อ ชักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในประเด็น ปัญหา และการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง					
32. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมีทักษะในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือ ในการสื่อสารความ เพื่อนำเสนอข้อมูล ความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
33. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม					
34. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารจูงใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามความ คิดเห็นที่ถูกต้อง เพื่อป้องกัน หรือลดปัญหาข้อขัดแย้ง					
35. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสั่งการผ่านเครื่องมือสื่อสารจน ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่างคุ้มค่า					
36. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กระตือรือร้นใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ที่จะนำเทคนิค ต่างๆที่เหมาะสมมาพัฒนาสถานศึกษา					
37. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่ เน้นความร่วมมือ ทั้งผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ผสมผสานการจัด ทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อต่างๆให้เหมาะสมในการเรียนรู้					

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
38. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
39. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน					
40. ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจจัดหาอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้					
41. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนนำเสนอผลงานต่างๆโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่					
42. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมของครูเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
43. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนคิดค้นผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ๆที่เหมาะสมและทันสมัยต่อการจัดการเรียนรู้					
44. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
45. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถให้คำแนะนำและอ่านผลงานวิจัยได้เป็นอย่างดี					
46. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และใจ โดยปฏิบัติอยู่ในศีลธรรมคำสอนตามหลักศาสนา					
47. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงปฏิบัติ					
48. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความช่วยเหลือด้วยความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป					
49. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา					
50. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ง  
ค่าคุณภาพเครื่องมือ

## ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (ค่า IOC)

## ผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม		ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในการ สนับสนุนและส่งเสริมการสร้างทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาโดยเน้นการมี ส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างชัดเจน	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ๆใน การพัฒนากระบวนการจัดการศึกษา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมการ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านบริหารจัดการ</b>						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมและบริหาร ทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อ พัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียน	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้ งบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆ อย่างมี ประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม		ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบ คุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐานและสอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชนและสังคม	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการคิดสร้างสรรค์</b>						
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ พัฒนางานเสมอ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาริเริ่มนโยบาย/มาตรการใหม่ๆ ที่ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถ ตอบสนองต่อสถานการณ์ในระยะยาว	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถแสดง ความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติงาน และประยุกต์ใช้ ความคิดริเริ่มให้เกิดผลเป็นรูปธรรม	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเสนอความเห็น มุมมองที่ แปลกใหม่และข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน หรือแก้ไข ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุผล สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำประสบการณ์ในอดีต ความรู้และวิทยาการทันสมัยมาปรับใช้ เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถควบคุมอารมณ์ ของตนได้	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้



คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม		ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
	บริหารสถานศึกษา					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เหมาะสมกับสถานที่และโอกาส	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุม กำกับ ติดตามการบริหารงานทุกสถานการณ์	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการติดตาม งานจนบรรลุวัตถุประสงค์	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>						
21	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการ เรียนรู้ด้วยการเรียนด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างทีมงาน ภายในสถานศึกษา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้กำลังใจในการ ทำงานของทุกฝ่าย	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ปรึกษาหารือได้	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการสนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยี</b>						
26	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดหา ผลิต พัฒนา สื่อนวัตกรรม และใช้สื่อเทคโนโลยีในการ จัดการเรียนรู้	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม		ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
27	ผู้บริหารสถานศึกษานำวิทยากรทันสมัยมาปรับใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาาระบบสื่อเทคโนโลยี ให้ทันสมัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีใหม่	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีครบ ทุกชั้นเรียน	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายคำสั่ง/เนื้องาน สั่ง การ ตอบข้อซักถาม หรือชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในประเด็นปัญหา และการปฏิบัติ ตามได้อย่างถูกต้อง	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมีทักษะในการใช้อุปกรณ์ และเครื่องมือในการสื่อสารความ เพื่อนำเสนอข้อมูล ความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสม	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารจูงใจให้ผู้อื่นเห็น คล้อยตามความคิดเห็นที่ถูกต้อง เพื่อป้องกัน หรือลด ปัญหาข้อขัดแย้ง	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสั่งการผ่าน เครื่องมือสื่อสารจนทำให้งานเกิดประสิทธิภาพอย่าง คุ้มค่า	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม		ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>ด้านความเต็มใจในการเรียนรู้</b>						
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กระตือรือร้นใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ที่จะนำเทคนิคต่างๆที่เหมาะสมมาพัฒนาสถานศึกษา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมรูปแบบวิธีการจัดการ เรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือ ทั้งผู้เรียนกับ ผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ผสมผสานการจัดทรัพยากร การเรียนรู้และแหล่งสื่อต่างๆให้เหมาะสมในการ เรียนรู้	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมการ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ ผู้เรียน	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจจัดหาอุปกรณ์สื่อ เทคโนโลยีครบทุกชั้นเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการ เรียนรู้	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</b>						
41	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียน นำเสนอผลงานต่างๆโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม ของครูเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและ นักเรียนคิดค้นผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ๆที่เหมาะสม และ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นครปฐม		ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		1	2	3		
	ทันสมัยต่อการจัดการเรียนรู้					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบในเรื่องของความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถให้คำแนะนำและ อ่านผลงานวิจัยได้เป็นอย่างดี	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
46	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้ง ทางกาย วาจา และใจ โดยปฏิบัติอยู่ในศีลธรรมคำสอน ตามหลักศาสนา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
47	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงปฏิบัติ	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความช่วยเหลือด้วยความเสมอ ภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
49	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษา	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้
50	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่โดยไม่ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน	+ 1	+ 1	+ 1	1	ใช้ได้

ดัชนีความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
3 ท่าน แปลความหมาย ดังนี้

- + 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสอดคล้อง
- 0 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่แน่ใจ
- 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง



ภาคผนวก จ

ค่าความเที่ยงเครื่องมือ

## Reliability

[DataSet1] D:\IS 61 ล่าสุด\try out 30 คน.sav

Scale: ALL VARIABLES

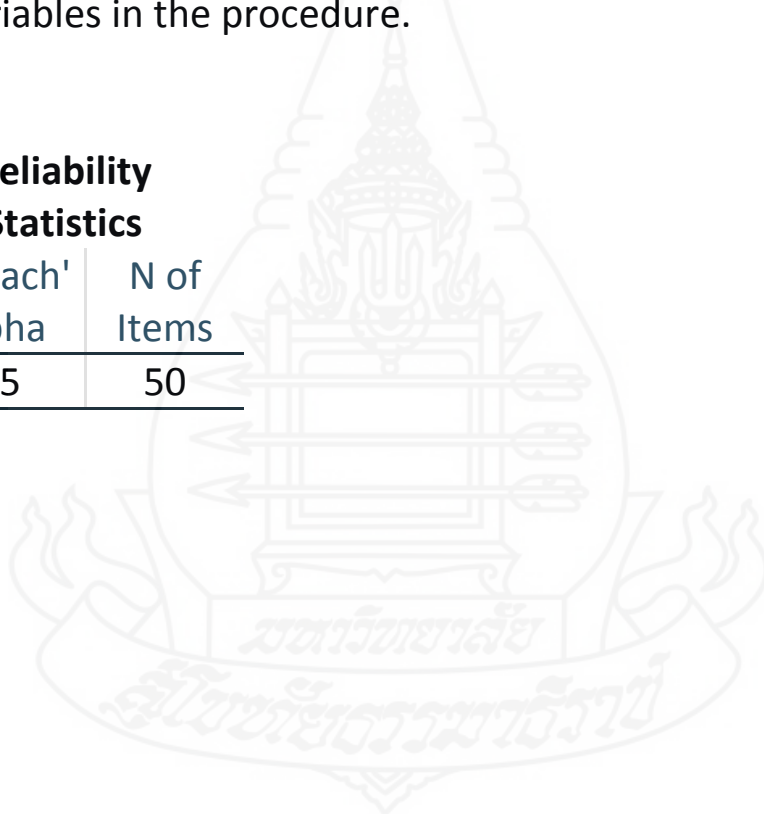
## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Exclude d <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability  
Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	50





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางเกวลิน เขียวอร่าม
วัน เดือน ปีเกิด	24 กันยายน 2520
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2543
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ตำแหน่ง	ครู คศ.2

