

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครู  
ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเลย เขต 2

นายปิติพงศ์ ประทุมแพง

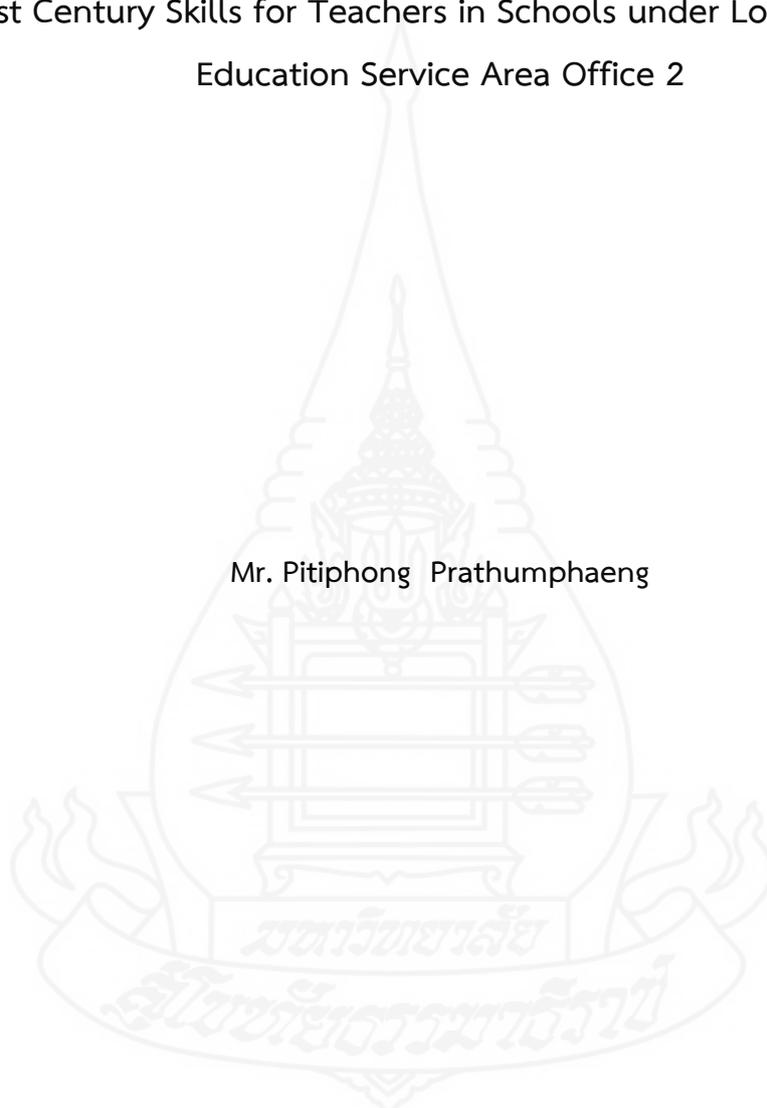


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

Relationship between Roles of Administrators and Enhancement of the  
21st Century Skills for Teachers in Schools under Loei Primary  
Education Service Area Office 2

Mr. Pitiphong Prathumphaeng



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

School of Educational Studies

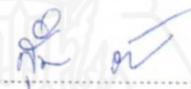
Sukhothai Thammathirat Open University

2018

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลข เขต 2
ชื่อและนามสกุล	นายปิติพงศ์ ประทุมแพง
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.บุญถือ ทองอยู่)

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

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครู  
ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเลย เขต 2

**ผู้ศึกษา** นายปิติพงศ์ ประทุมแพง **รหัสนักศึกษา** 2572300206

**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.สุทิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ **ปีการศึกษา** 2561

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา (2) ศึกษา  
การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร  
กับการส่งเสริมทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เลย เขต 2

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 27 คน และครูผู้สอน จำนวน 270 คน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาปรากฏว่า (1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ใน  
ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการ  
เรียนรู้ การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร การเป็นผู้นำทางวิชาการ และการบริหารหลักสูตรและการ  
สอน (2) การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
เรียงลำดับดังนี้ ชีวิตและการทำงาน สารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี การเรียนรู้และนวัตกรรม และ  
(3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21  
โรงเรียนประถมศึกษา

**Independent study title:** Relationship between Roles of Administrators and Enhancement of the 21st Century Skills for Teachers in Schools under Loei Primary Education Service Area Office 2

**Author:** Mr. Pitiphong Prathumphaeng, **ID:** 2572300206,

**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 roles of administrators; (2) to study the enhancement of the 21st Century skills for teachers; and (3) to study the relationship between the roles of administrators and the enhancement of the 21st Century skills for teachers in schools under Loei Primary Education Service Area Office 2.

The research sample consisted of 27 administrators and 270 teachers under Loei Primary Education Service Area Office 2, obtained by stratified random sampling. The employed research instrument was a rating scale questionnaire, with reliability coefficient of 0.89. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation.

The findings revealed that (1) the overall and by-aspect roles administrators were rated at the high level and the specific aspects could be ranked based on their rating means as follows: the partnership and networks, creating the learning atmosphere and culture, supporting of teacher and personnel development, academic leadership, and management of curriculum and instruction; (2) the overall and by-aspect enhancement of the 21st Century skills for teachers were rated at the high level and the specific aspects could be ranked based on their rating means as follows: life and work skill, information skill, media and technology skill, and learning and innovation skill; and (3) the relationship between the roles of administrators and the enhancement of the 21st Century skills for teachers in school under Loei Primary Education Service Area Office 2 was positive and significant at the .01 level of statistical significance.

**Keywords:** Roles of administrator, Enhancement of 21st Century skills of teacher, Rprimary school

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันตริจนาวงศ์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่ได้กรุณาติดตามการทำวิจัยอย่างใกล้ชิด เสมอมา รวมทั้งอาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.พิทยา แสงสว่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน บ้านผานกเค้า ดร.อุทัย ปลีกกล้า ผู้อำนวยการโรงเรียนเลยตาดโนนพัฒนา ดร.วนิดา สิมพลศึกษานิเทศก์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 และดร.กนิษฐา อุ่นอนันต์ ครูหัวหน้าสำนักบริหารวิชาการ โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ ที่ได้กรุณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.รอง ปัญสังกา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 นายพลชัย ชุมปัญญา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 รวมทั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ ทั้ง 8 กลุ่ม และคณะครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และเขต 2 ที่ได้อนุญาตให้เก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามอย่างยิ่ง จึงขอขอบคุณ ไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนและได้รับกำลังใจจากครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่นบัณฑิตศึกษาและคณาจารย์ทุกท่าน ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย ด้วยดี

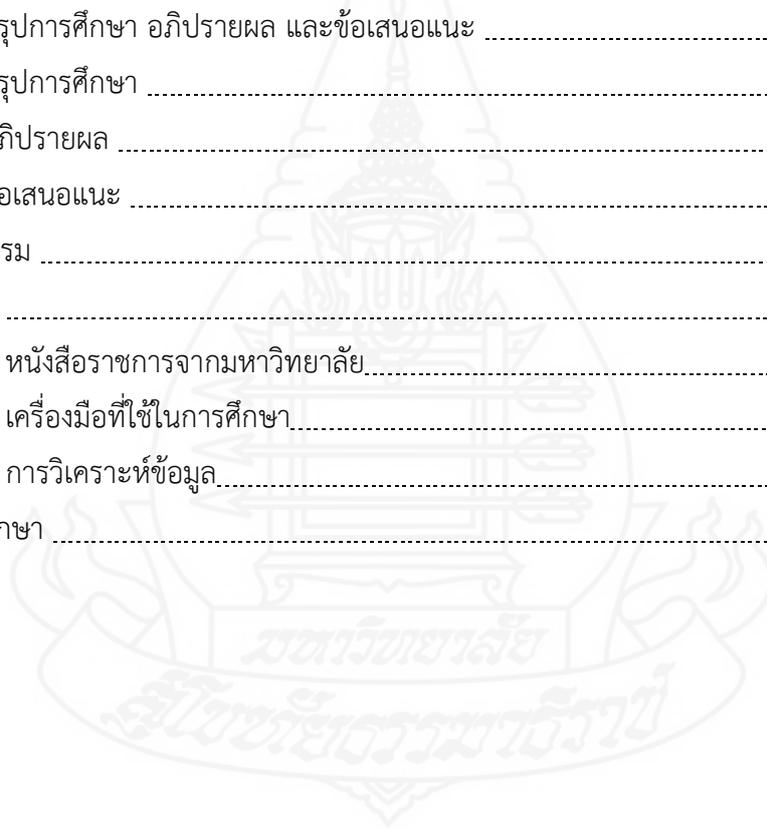
คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีที่จะได้รับจากงานวิจัยนี้ ขอมอบแด่บุพการี บुरพจารย์ และผู้มีพระคุณ ตลอดจนผู้ที่สนใจในวงการศึกษาทังปวง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา .....	3
สมมติฐานในการศึกษา .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
การบริหารสถานศึกษา .....	9
บทบาทของผู้บริหาร .....	15
ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 .....	34
การส่งเสริมทักษะของครู .....	68
ข้อมูลทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 .....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	83
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	86

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	88
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับบทบาทของผู้บริหาร.....	90
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21.....	95
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริม ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เลย เขต 2.....	99
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	102
สรุปการศึกษา .....	102
อภิปรายผล .....	106
ข้อเสนอแนะ .....	112
บรรณานุกรม .....	114
ภาคผนวก .....	124
ก หนังสือราชการจากมหาวิทยาลัย.....	125
ข เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	135
ค การวิเคราะห์ข้อมูล.....	142
ประวัติผู้ศึกษา .....	150





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 .....	27
ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 .....	54
ตารางที่ 2.3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย.....	54
ตารางที่ 2.4 อัตรากำลังผู้บริหารสถานศึกษาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสายงาน แยกรายอำเภอ.....	75
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายอำเภอ.....	84
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	88
ตารางที่ 4.2 บทบาทผู้บริหาร จำแนกรายด้าน .....	90
ตารางที่ 4.3 บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ .....	91
ตารางที่ 4.4 บทบาทผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน .....	92
ตารางที่ 4.5 บทบาทผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ .....	93
ตารางที่ 4.6 บทบาทผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร .....	93
ตารางที่ 4.7 บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย .....	94
ตารางที่ 4.8 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 จำแนกเป็นรายด้าน .....	95
ตารางที่ 4.9 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม .....	96
ตารางที่ 4.10 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ....	97
ตารางที่ 4.11 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านชีวิตและการทำงาน .....	98
ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริม ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 .....	99
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารแต่ละด้านกับการ ส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 .....	101

ญ

## สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	48
ภาพที่ 2.2 เด็กไทยในศตวรรษที่ 21 3Rs x 8Cs .....	53
ภาพที่ 2.3 การสนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	70



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าในหลายๆ ด้านเกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ผลจากการใช้เทคโนโลยีในเชื่อมโยงรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคบนโลก ทำให้การปรับเปลี่ยนของกระแสสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 กระหนาบต่อวิถีการดำรงชีพของคนในวงกว้าง การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องคำนึงถึงประเด็นนี้และเตรียมพร้อมผู้เรียนให้เผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างจากการจัดการศึกษาที่ผ่านมา เนื่องจากในอดีตการสร้างคนมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปทำงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้ตายตัว มีแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน การจัดการศึกษาจึงเป็นเรื่องของการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งแตกต่างจากปัจจุบัน การมีความรู้อย่างเดียวไม่เพียงพอ ผู้เรียนต้องมีทักษะ ต้องทำได้ ปฏิบัติได้ เอาความรู้ไปใช้ได้ สามารถสร้างความรู้เองได้ ซึ่งต้องเรียนจากการสัมผัสจริงเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยผู้เรียนต้องมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติเอง โดยมีครูเป็นผู้สร้างบรรยากาศอำนวยความสะดวก สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้(Transformative Learning) เปลี่ยนแปลงหลักสูตร (Transformative Curriculum) และเปลี่ยนแปลงการจัดการ(Transformative Management) การบริหารการศึกษาต้องเน้นการสร้างคนเพื่ออนาคตของประเทศ (วิจารณ์ พานิช, 2558, น. 5-8)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561-2580 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ในประเด็นที่

2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลุกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนา

ทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และในประเด็นที่ 3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ (คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, น.8-9)

นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีความรู้ มีทักษะสมรรถนะ และคุณลักษณะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยด้านพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, น.81) อีกทั้งการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารนั้นมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อคุณภาพของครู ส่งผลไปยังคุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษา มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญ สำหรับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกจากการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, น. 301-309) ได้สรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ว่า ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

การเตรียมการศึกษาเพื่อก้าวเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 มีปัจจัยหลายอย่างที่ต้อคำนึงถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังมีบุคลากรทางการศึกษาอีกจำนวนมากที่อยู่ในระบบ 1.0, 2.0, 3.0 ซึ่งการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยหลักการสำคัญ คือ การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาของการศึกษา การใช้วิทยาศาสตร์เพื่อศึกษาเรียนรู้สิ่งต่างๆ การใช้คณิตศาสตร์เพื่อพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา ด้านการคิด การใช้เหตุผล และหลักสูตรวิชาคณิตศาสตร์ที่เน้นการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์และการเตรียมการศึกษาจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงตำราให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลง

ไปอีกทั้งยังมีครูผู้สอนเพียง 2% เท่านั้นที่มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ดังนั้นสิ่งที่ควรจะต้องดำเนินการคือการปรับปรุงตำราเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ต้องเปลี่ยนระบบการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรโดยเฉพาะการคิดเป็น วิเคราะห์เป็น ตามทักษะในศตวรรษที่ 21 และการปรับการอบรมครูให้ตรงกับความต้องการในการนำความรู้ไปใช้และการพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559, ออนไลน์) ซึ่งการพัฒนาครูเพื่อปรับการเรียนการสอนเป็นแบบคิดวิเคราะห์ (Active Learning) จากที่ผ่านมา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ของไทยมีแนวโน้มต่ำลง ในระดับวิกฤตสะท้อนคุณภาพนักเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการเรียนการสอนแบบ Passive Learning ที่เน้นการจำเนื้อหา โดยไม่เข้าใจ นักเรียนจึงลืม สิ่งที่เรียนอย่างรวดเร็ว การเรียนแบบคิดวิเคราะห์ และปฏิบัติจริง Active Learning เป็นการพัฒนาทักษะการคิดระดับสูง ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ อีกทั้งเรียนรู้และ ลงมือทำร่วมกับผู้อื่น จนสามารถสรุปหลักการหรือความคิดรวบยอดของเรื่องที่เรียนแล้วนำไปต่อยอด เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมและสามารถพัฒนาคนไทยให้บรรลุเป้าหมาย Thailand 4.0 แต่การเรียนการสอนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ครูจะต้องมีความเข้าใจ ดังนั้น จึงต้องพัฒนาครูให้พัฒนาการสอนให้นักเรียนคิดและเรียนรู้จากการลงมือทำ จึงทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นและนักเรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของประเทศไทย 4.0 (คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, 2560, น. 9) และ วิจารณ์ พานิช (2555, น. 18-19) กล่าวว่า ครูเพื่อศิษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของการเรียนรู้ และต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเรียนรู้ 3R x 8C และต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะเป็นการเรียนรู้เพื่อชีวิตของตนเอง ระหว่างเป็นครูประจำการก็เรียนรู้สำหรับเป็นครูเพื่อศิษย์ และเพื่อการดำรงชีวิตของตนเอง รวมทั้ง ฤตินันท์ สมุทรทัย (2556, น. 6-9) ได้ทำการวิจัยนำร่องการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูสำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรการผลิตครูสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมี 5 องค์ประกอบคือ 1) ความสามารถพื้นฐานทางจริยธรรม (Ethical Underpinning) 2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต (Knowledge) 3) ความสามารถในการคิด (Thinking) 4) ความสามารถในการนำตนเอง (Leadership) และ 5) ความสามารถที่จำเป็นในการประกอบวิชาชีพครู (Competency) โดยเขียนในรูปของสมการได้ว่า Well-educatedness = E (K + T + L + C) และผลการนำแนวคิดหลักสูตรการผลิตครูสำหรับศตวรรษที่ 21 ไปพัฒนาและทดลองใช้ในการจัดการเรียนการสอนกับนักศึกษา พบว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะครบทั้ง 5 องค์ประกอบตามแนวคิดหลักสูตรการผลิตครูสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้เป็นอย่างดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 157 โรงเรียน ได้ดำเนินการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ยังพบปัญหาในการดำเนินงาน ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา จาก

การประเมินการอ่านออกเขียนได้ ป.1-6 ปีการศึกษา 2561 ของนักเรียนทุกระดับชั้น ผลประเมินการอ่าน พบว่า ในภาพรวมการอ่านออกเสียงผลการประเมินร้อยละ 1.1 อยู่ในระดับปรับปรุง การอ่านรู้เรื่อง ผลการประเมินร้อยละ 2.87 อยู่ในระดับปรับปรุง ผลประเมินการเขียน พบว่า ในภาพรวมการเขียนคำผลการประเมินร้อยละ 9.43 อยู่ในระดับปรับปรุง และการเขียนเรื่อง ผลการประเมินร้อยละ 1.39 อยู่ในระดับปรับปรุง จึงส่งผลให้การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแนวทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ข้อที่ 1. เร่งรัดการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นทุกระดับชั้น อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนทางด้านภาษาไทยและคณิตศาสตร์และสนับสนุนการอ่านออกเขียนได้ตั้งแต่แรกเรียนในการศึกษาภาคบังคับ ข้อที่ 7. ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาจัดหาแหล่งเรียนรู้ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และข้อที่ 10. การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ที่มีการใช้ระบบดิจิทัลและโซเชียลเน็ตเวิร์ค เข้ามาจัดการศึกษา รวมทั้งรูปแบบความหลากหลายในการแสวงหาความรู้ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2, 2561, น.14)

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนาการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีทักษะที่จำเป็นในการใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่ 21 ได้อย่างมีความสุขต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

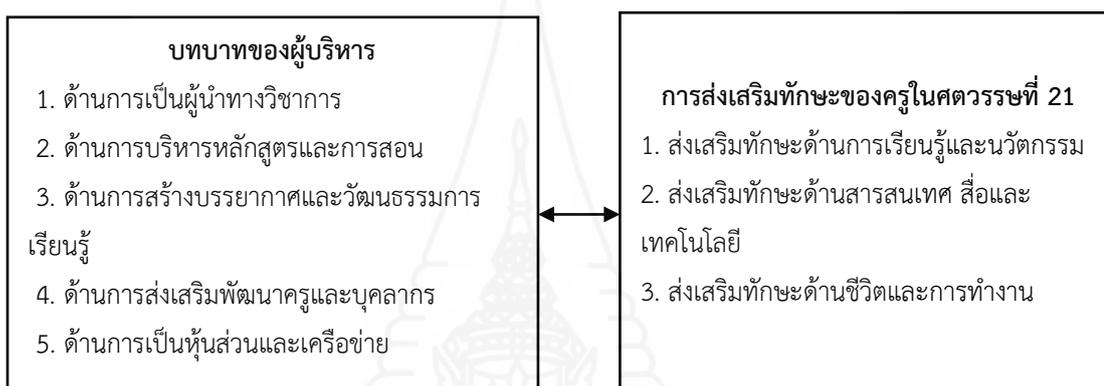
2.1 เพื่อศึกษารoles of ผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

### 3. สมมติฐานในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารและการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 มาจากงานของ ชัยยันต์ เทพพาน (2559) และ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556) จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)

### 4. สมมติฐานการวิจัย

บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับส่งเสริมของทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

### 5. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 โดยกำหนดขอบเขต ดังนี้

**5.1 ด้านบทบาทของผู้บริหาร** จากการสังเคราะห์ไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน 3) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 4) ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร 5) ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย

5.2 ด้านการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 จากการสังเคราะห์ โดยกำหนดไว้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) การส่งเสริมทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี 3) การส่งเสริมทักษะด้านชีวิตและการทำงาน

ขอบเขตด้านประชากร

โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ประกอบด้วยผู้บริหาร 122 คน และครู 1,174 คน ปีการศึกษา 2561 จำนวน 157 โรงเรียน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 บทบาทของผู้บริหาร** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การกระทำ ของผู้บริหารในการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย

**6.1.1 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ริเริ่มและส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรม บูรณาการสื่อดิจิทัล เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

**6.1.2 ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน** หมายถึง ผู้บริหารมีการวางแผนและส่งเสริม ให้มีการออกแบบหลักสูตร ใช้หลักสูตร และประเมินหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชา ระหว่างชั้นเรียน และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต

**6.1.3 ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้** หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริม ให้มีสภาพแวดล้อมร่มรื่นเป็นโรงเรียนสีเขียวและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โลกยุคโลกาภิวัตน์ จัดให้มีการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ สร้างโรงเรียนให้มีคุณภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น

**6.1.4 ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจในหน้าที่ กระตุ้นให้มีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจ ส่งเสริมการทำงานหน้าที่ใหม่ๆ ให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการติดตามการทำงานให้กำลังและชื่นชมความสำเร็จของบุคลากร

**6.1.5 ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย** หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ ทำกิจกรรม และติดตามผลการ



ทำงานของโรงเรียน นำความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรจากทุกภาคส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน

**6.2 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21** หมายถึง การส่งเสริมให้ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 มีความสามารถในศตวรรษที่ 21 แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะด้านชีวิตและการทำงาน

**6.2.1 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม** หมายถึง ส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่สอน มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถสร้างมุมมองทางความคิดใหม่ๆ นำไปต่อยอดพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ออกแบบสิ่งแวดล้อม และกิจกรรม และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิม มีการกระตุ้นด้วยคำถาม เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด สามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เรียน

**6.2.2 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี** หมายถึง ส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง สามารถสังเคราะห์สารสนเทศจากแหล่งที่หลากหลาย สามารถสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน มีทักษะการผลิตสื่อ ใช้สื่อ วิจัย และประเมินการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถใช้เครื่องมือสื่อสารสร้างเครือข่าย และสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ในการจัดการเรียนรู้

**6.2.3 ด้านชีวิตและการทำงาน** หมายถึง ส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการทำงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีเกณฑ์ความสำเร็จทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สามารถจัดลำดับความสำคัญหลายๆ เรื่องในเวลาเดียวกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานงานและชักนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จ เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงานและเป็นทีมงาน มีความรับผิดชอบ มีการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบ นำความเห็นที่แตกต่างมาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์

**6.3 ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

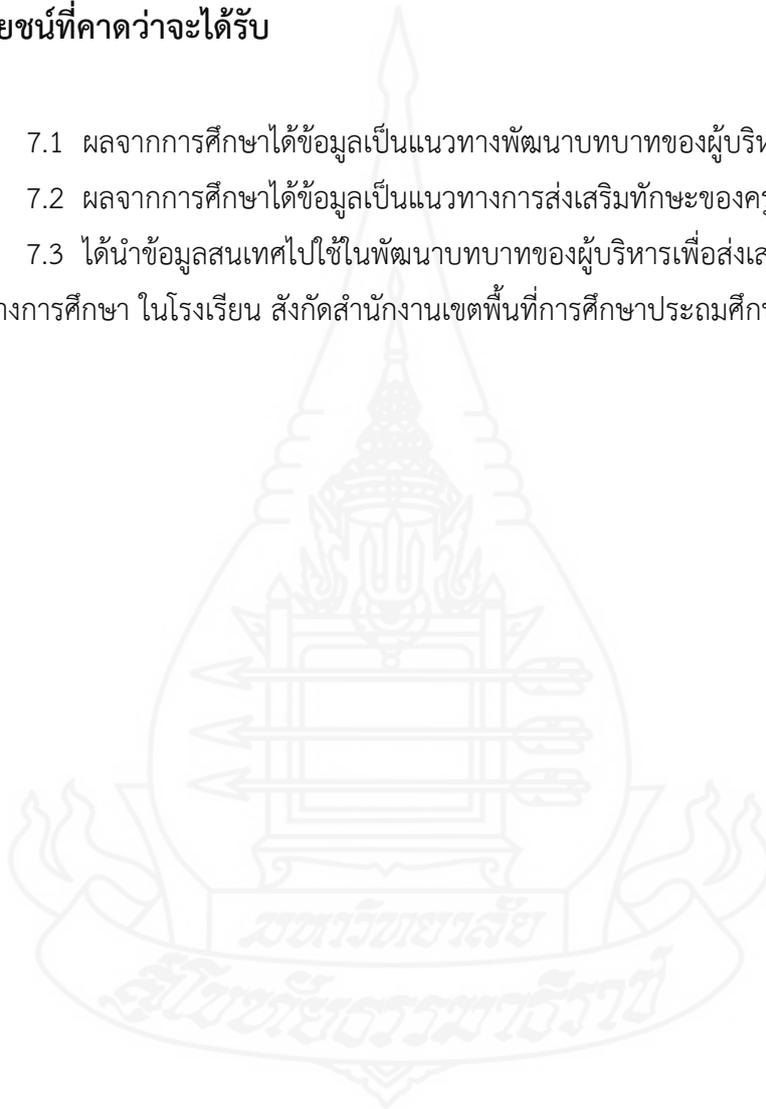
**6.4 ครู** หมายถึง ผู้ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

**6.5 สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

**6.6 ขนาดสถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 แบ่งตามจำนวนนักเรียน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121 ถึง 280 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 281 คนขึ้นไป

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 ผลจากการศึกษาได้ข้อมูลเป็นแนวทางพัฒนาบทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21
- 7.2 ผลจากการศึกษาได้ข้อมูลเป็นแนวทางการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21
- 7.3 ได้นำข้อมูลเสนอแนะไปใช้ในพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมทักษะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เลย เขต 2



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้าในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 เพื่อให้เข้าใจเรื่องที่จะศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความสำคัญการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. บทบาทของผู้บริหาร
  - 2.1 ความหมายของบทบาท
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท
  - 2.3 บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21
3. ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21
  - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21
  - 3.2 ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21
4. การส่งเสริมทักษะของครู
  - 4.1 ความสำคัญของการส่งเสริม
  - 4.2 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21
5. การบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
  - 5.1 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารและครู
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. การบริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความสำคัญการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้ให้ความหมาย “การศึกษา” ว่าหมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต “สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน และในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ และมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

ธีระ รุญเจริญ (2546, น.19) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา จำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการที่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน ทุกระดับ ซึ่งแต่ละระดับต่างมีบทบาท อำนาจหน้าที่ต่างกัน ระดับกระทรวงจะกำหนดนโยบาย มาตรฐาน การประเมินผล การจัดการศึกษา และการสนับสนุนทรัพยากรให้แก่หน่วยปฏิบัติระดับเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการประสานงานทุกระดับ ส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่สถานศึกษา และระดับสถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

วิโรจน์ สารัตนะ (2546, น.3-5) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการ บริหารที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เฉลิมชัย สมท่า (2547, น.6) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประภาศิริ สุรพันธ์ (2550, น.19) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งภารกิจและขอบข่ายงานในการบริหารสถานศึกษานั้นมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) กำหนดนโยบาย มาตรฐาน การประเมินผล การจัดการศึกษา และการสนับสนุนทรัพยากรให้แก่หน่วยปฏิบัติ ประสานงานทุกระดับ ส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ

### 1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

วีรชัย วรรณศรี (2545, น.9) การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก ในสังคมให้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551, น.22) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นการ ประกันว่าโรงเรียนได้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง สามารถใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหาร ที่ สำคัญมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุ และการจัดการ นิยมเรียกว่า หลัก 4 M's ทรัพยากรทางการบริหาร โดยมีผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ในการอำนวยความสะดวก และดำเนินตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

มนตรีพิศ ทรงกิติพิศาล (2552, น.33) ให้ความหมายของ การบริหารสถานศึกษา ว่า เป็นการจัดการส่งเสริม ช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552, น.8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การ ดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคล มีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกใน สังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรฎา พวงธรรม (2553, น.14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหาร การพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ควบคู่กับ การสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียน เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ หัวหน้าหรือผู้นำ ในการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยใช้กระบวนการบริหาร 4 ด้าน ให้กลุ่มบุคคล เปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำ สามารถเป็นผู้นำทางความคิด การแก้ปัญหา การตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจและใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความสัมพันธ์อันดี มีความสามารถพร้อมในการทำงาน พัฒนาคคุณภาพของ งานภายในสถานศึกษา และให้บริการทางการศึกษาแก่สังคม

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการ ปฏิรูปการศึกษาไทยสู่ผลลัพธ์ Thailand 4.0 ที่ครอบคลุมภารกิจจัดการศึกษาใน 4 องค์กรหลักที่มีกรอบบทบาท หน้าที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนให้เป็นพลเมืองไทย 4.0 ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย(กศน.) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยให้ทุกองค์กร จัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตที่ดีตามระดับหลักสูตร และเกิดผลลัพธ์ในเป้าหมายการขับเคลื่อนประเทศโมเดล Thailand 4.0 ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำเป็นต้องส่งเสริมสถานศึกษา ให้จัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ให้ได้คุณภาพในผลผลิตที่ดีและเกิดผลลัพธ์ในเป้าหมายการขับเคลื่อนประเทศโมเดล Thailand 4.0 ด้วยนวัตกรรมจัดการเรียนรู้แนว Active Learning ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (นิตยา หล้าทูนธีรกุล, 2560, น.9-10) กล่าวว่า Active Learning การเรียนเชิงรุก คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำและได้ใช้กระบวนการคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เขาได้กระทำลงไป การเรียนรู้ภายใต้สมมติฐาน 2 ประการ คือ 1) การเรียนรู้เป็นความพยายามโดยธรรมชาติของมนุษย์และ 2) บุคคล แต่ละบุคคลมีแนวทางในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

การบริหารจัดการศึกษาไทยในความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีเงื่อนไขมากมาย อาทิ การปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบที่หลากหลาย ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพด้านการศึกษา เป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนบริบท โครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษาภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษา ที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542” เป็นการจัดโครงสร้าง การบริหารการศึกษา โดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ เน้นระบบการกระจายอำนาจ และการยึดหลักการมีส่วนร่วม ของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ปฏิรูปแนวการจัดการศึกษาโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหา สาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชนโดยเน้นเรื่อง การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมาให้เพื่อการศึกษา ปฏิรูประบบประกัน คุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กร ภายนอก และปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, น.15-18)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษา ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม จึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ที่เกิดจาก และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) คริส อากีริส (Chris Argyris, n.d. อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2553, น.166) กล่าวว่า เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกทำให้เกิดความผูกพัน กับองค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่และมีความยินดีที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย จะช่วยกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นแล้ว ช่วยให้เกิดความเอื้อเพื่อเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายเดียวกัน 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การแสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยให้สมาชิกเกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร

หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (บูรินทรภักดิ์ พรหมมาศ, 2561, น.2-3) กล่าวว่า ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา การที่เปิดโอกาสบุคคลต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) เมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่างๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยหน่วยงานส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการ หน่วยงานส่วนกลาง/หน่วยงานต้นสังกัด จึงควรทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบใน

การดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง/หน่วยงานต้นสังกัด ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) หน่วยงานส่วนกลาง/หน่วยงานต้นสังกัดมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และเป็นไปตามนโยบายของชาติ

เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (จารุวัจน์ สองเมือง, 2559, ออนไลน์) กล่าวว่า จากความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมาเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้มีดังนี้

1. การจัดการความรู้ในองค์กร การบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาความรู้ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำได้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้การจัดการความรู้อยู่เป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกร่วมของคนในองค์กร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มี

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงคือองค์กรที่ขาดศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้ในทันทีทันใด แต่เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาปรับเปลี่ยนคนในองค์กรให้มีความเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย องค์กรที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยวจะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพในไปโดยอัตโนมัติสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมกันทำงานเพื่อผลักดันการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4. ทำงานร่วมกับสถานประกอบการเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ความต้องการการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป เป็นโจทย์ให้สถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มการทำงานร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งจากส่วนของผู้ปกครองของผู้เรียนที่สถานศึกษาจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกันจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของสถานประกอบการที่สถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเข้าสู่การทำงาน การศึกษาต่อ



## 2. บทบาทของผู้บริหาร

### 2.1 ความหมายของบทบาท

Good (1973, p.502) ได้อธิบายความหมายของบทบาท หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่มและรูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังตามตำแหน่งหน้าที่ หรือการแสดงออกของแต่ละบุคคลตามความมุ่งหวังของสังคม

Broom Leonard (1977, p.34-35) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ดังนี้

1. บทบาทที่กำหนดไว้หรือบทบาทตามอุดมคติ (The Socially Prescribed or Ideal Role) เป็นบทบาทตามอุดมคติที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งทางสังคมไว้

2. บทบาทที่ควรกระทำ (The Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรจะทำหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งอาจจะไม่ตรงตามบทบาทที่กำหนดไว้ไม่ตรงตามอุดมคติทุกประการและอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลก็ได้

3. บทบาทที่กระทำจริง (The Performed Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลได้กระทำไปจริง ตามความเชื่อ ความคาดหวัง ตลอดจนความกดดัน และโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

Roald F. Campbell, John E. Corbally, Raphael O.Nystrand (1983,p.70) ให้ความหมายไว้ว่า บทบาทหมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่และตำแหน่ง

Owens (1987, p.207) ให้ความหมายไว้ว่า บทบาทหมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามความคาดหวังของคนอื่น ซึ่งแตกต่างกันไปตามความคาดหวังและความคิดที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้น

สุพัตรา สุภาพ (2546, น.30) นักวิชาการด้านสังคมวิทยา-มานุษยวิทยา ได้ให้ความหมายของบทบาท ว่าเป็นการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะมีบทบาทหลายบทบาท แต่ละบทบาทก็จะมีคุณสมบัติหรือสมมูลกันพอสมควร และการกำหนดบทบาทจะกำหนดตามความรับผิดชอบของงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติและยังได้ให้ความหมายของบทบาทว่าเป็นข้อกำหนดแห่งพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งผูกพันกับบุคคลประเภทต่าง ๆ ที่มีลักษณะเฉพาะตัวบางประการ คือ สถานภาพ (Status) หรือตำแหน่ง (Position) ทฤษฎีบทบาทได้ใช้สถานภาพหรือตำแหน่งซึ่งหมายถึง ส่วนหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มทางสังคม ที่ได้รับการจัดระเบียบแล้ว

วุฒิไกร เลื่อนแป้น (2547, น.11) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดซึ่งรับผิดชอบและมีภารกิจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้น และเป็นหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่บุคคล ผู้เกี่ยวข้อง มีความหวังหรือมีความคาดหวังว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ

มัลลิกา ต้นสอน (2547, น.6 - 8) ได้กล่าวว่า บทบาท (Role) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงออกตามความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานภาพ (Status) ของเขา ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เหมาะสมกับสถานะของตนและความคาดหวังของสังคมเพื่อจะนำองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อาคม วัดไธสง (2547, น.71) ได้ให้ความหมายของบทบาทสรุปได้ว่า บทบาทหมายถึงการกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่งควรประพฤติ ปฏิบัติ อย่างเช่น ผู้บริหาร ครู อาจารย์คนงาน ภารโรง ก็จะแสดงบทบาทไปตามที่ตำแหน่งดังกล่าวต้องกระทำ โดยทั่วไปบทบาทจะต้องมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำ พฤติกรรมที่แสดงออก ด้วยความรับผิดชอบ ตามสถานะ ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ ความคิด อุดมคติ ที่มีต่อสภาพแวดล้อม สังคมของแต่ละบุคคล

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท

Bill George (2010, ออนไลน์) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Management Practice) ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง The New 21st Century Leaders ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ต้องมุ่งเน้นด้านการปฏิบัติการที่ยั่งยืน โดยเน้นด้านวางแผนทางการปฏิบัติงานของบุคลากร (Aligning People) ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ซึ่งผู้บริหารควรมีบทบาทที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. Aligning การวางแผนทางการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การบริหารจัดการผู้คนให้เป็นไปตามพันธกิจและค่านิยมร่วมขององค์กร การให้ความสำคัญการจัดแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีพนักงานประจำท้องถิ่นอาจจะมีจรรยาภิคติ กับวัฒนธรรมของตนเองที่เคยปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารหรือนายจ้างขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติการทางธุรกิจ แต่ถ้าเป็นผู้นำยุคเก่าจะแก้ปัญหาโดยใช้กฎระเบียบ การอบรม หรือระบบให้ปฏิบัติตาม

2. Empowering การเสริมสร้างศักยภาพ ผู้นำระดับต่าง ๆ มีข้อจำกัดด้านอำนาจการสั่งการ หรือการมอบอำนาจเพื่อการควบคุมกำกับ ผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมีศักยภาพสูงทุกระดับพร้อมกับมีระบบความรับผิดชอบต่อพันธะผูกพันของบุคลากร

3. Serving การให้บริการ ผู้นำต้องมีข้อผูกพันกับผู้รับบริการมากกว่าผู้เป็นหุ้นส่วน ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเอาใจใส่ในการเรียนรู้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งถ้าองค์กรใดไม่ได้ใส่ใจอย่างจริงจังกับกลุ่มคนเหล่านี้แล้ว จะทำให้งานหรือธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ พนักงานทุกคนจึงถูกขับเคลื่อนการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการมากกว่าการมุ่งเน้นราคาสินค้าหรือปริมาณงาน

4. Collaborating การร่วมมือ คือ ความสลับซับซ้อนที่ต้องแก้ปัญหาโดยบุคคลหรือองค์กรเดียวต้องเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องสร้างความร่วมมือกับ ลูกค้า

ผู้ผลิต หรือคู่แข่งทางธุรกิจ เหล่านี้คือสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และต้องสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนัก และเพื่อป้องกันการเมืองภายในองค์กรที่จะสร้างปัญหาต่อไป

Grossman (2011, อ้างใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, น.308) การตอบสนองต่อความรับผิดชอบใหม่ สมาคมโรงเรียนภาวะผู้นำระหว่างรัฐ (ISLLC) สร้างชุดมาตรฐานการพัฒนาสำหรับผู้บริหาร โดยกลุ่มองค์กรที่เป็นผู้นำการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติและสภาหัวหน้าเจ้าหน้าที่โรงเรียนของรัฐ ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาในปี 2008 มีแนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อตามบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
2. บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล
3. หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
4. บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์

ข้อมูล

5. วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูง

ขึ้น

The Wallace Foundation มูลนิธิที่ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำทางการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอแนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้ (Pamela Mendels, 2012, p.55)

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับผู้เรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียน และผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and, processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครูบุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหาร

DoDEA 21 (2014, ออนไลน์) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมิน เรื่อง Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยบทบาทหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมีอาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานโดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิดทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และ บทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

Derick Meado (2017, p.1-3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับนักเรียน จะทำให้งานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รับนโยบายและขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปีซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นมาเอง ได้แก่ ตารางการติ้ระฆังการเข้าเรียน

ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่า ไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ (Role in governance and Community relations) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริการเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) กล่าวถึง เรื่องของ คุณภาพ (qualities) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษา (New Zealand Ministry of Education, 2013, อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2556, น. 70-75, อ้างใน สมหมาย อ่าดอนกลอย, 2556, น. 4) บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ องค์ประกอบของผู้นำทางการศึกษาตามโมเดลภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) และมีพื้นที่การปฏิบัติ (areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ(System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and networks)

ด้านความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. การให้ความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพ

2. การส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3. การสร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใส

4. การนิเทศชั้นเรียนที่กระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้

5. การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

ด้านวัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุน ดังนี้

1. การสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้

2. จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม มีความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้

3. การสร้างตัวแบบการปฏิบัติงานที่ดี มีการชื่นชมในความสำเร็จและก้าวหน้าของนักเรียนและบุคลากร

ด้านศาสตร์การสอน (Pedagogy) เกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาท ดังนี้

การเป็นผู้นำในด้านวิชาการ เช่น ในด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมินหลักสูตร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลง

ด้านระบบ (System) ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการสรรค์สร้างระบบและเงื่อนไขในการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การวางแผนงาน

2. การบริหารจัดการทรัพยากร

3. การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

4. การติดตามผลการเรียนของนักเรียน

5. การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

6. การเอาใจใส่ต่อนักเรียน

ด้านความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and networks) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีบทบาท ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชา และระหว่างชั้นเรียน การสร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน

2. การสร้างเครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคม เครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง

ผู้นำการศึกษาในยุคเทคโนโลยี E - Leadership (สมชาย เทพแสง, 2547 อ้างใน ศศิธรดา แพงไทย, 2559, น. 9) ควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

1. Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนโดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกลเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการรวมทั้งการเรียนการสอน

2. Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน

3. Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากร ในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

4. Energize ผู้นำการศึกษาต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดพลังในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นขวนขวายตลอดเวลา

5. Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และต้องตั้งความหวังให้สูง และค่อยๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

6. Enhance ผู้นำการศึกษา จะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจน

7. Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุขการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุนงาน ให้ประสบผลสำเร็จ

8. Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากร และอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ

9. Embody ผู้นำการศึกษา จะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตามและการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและ

10. Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่า การมองรายละเอียด ผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วนรายละเอียดเป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ



บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ที่จะสามารถนำพาหรือยกระดับขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (พิชญ์นิฐา พรรณศิลป์, สัญญา เคนาภูมิ, และเสาวลักษณ์ โกลกลิตติอัมพร, 2558, น.150)

1. บทบาทการนำอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การนำอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในด้านการบริหารการพัฒนา และการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น คณะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และปัญหาที่เกิดขึ้นในเขตท้องถิ่น สำหรับกิจกรรมต่างๆ ข้างต้นจะสามารถตอบสนองหรือแก้ไขได้หรือไม่นั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องใช้ความเป็นผู้นำที่ดีในการจูงใจเพื่อระดมพลังความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อเนื่องให้แก่พนักงาน จึงจะสามารถค้นหาหนทางแก้ไข และขจัดปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้หมดไป

2. บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ของท้องถิ่น คือ การปกครองท้องถิ่นเรามักนึกถึง อบต.เทศบาล อบจ. ไม่ก็นึกถึงนายกเทศบาล สมาชิก อบต. หรือปลัด เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นหน่วยงานราชการที่มีความใกล้ชิดและเข้าถึงประชาชนได้ง่ายที่สุด ทำให้องค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือความรับผิดชอบต่อการจัดบริการสาธารณะระดับชุมชน และพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉินความท้าทายหรืออุปสรรคในการให้บริการประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญและประชาชนอยู่ดีมีสุขนั้น ถือเป็นภารกิจหลักของทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหน่วยงาน แต่ละแห่งก็จะมียุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านต่างๆ โดยมีเป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์

3. บทบาทของนักบริหารมืออาชีพ คือ บทบาทของผู้นำ เป็นการแสดงออกโดยอิสระที่มีผลดีต่อผู้อื่นหรือสังคม เช่น การตัดสินใจ การจูงใจให้คนทำงาน การแสดงออกทางความคิด การพูด พฤติกรรมทางอารมณ์ การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม เป็นต้น (บุหงา วชิระศักดิ์มงคล, 2557 อ่างใน ศศิครดา แพงไทย, 2559, น.154)

3.1 เป็นผู้ชี้้นำให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม ในสังคมแห่งความรู้มีความต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถชี้้นำ หรือให้คำปรึกษาในฐานะเป็นผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำทางปัญญายอมเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ชัดเจนเรียกว่าระดับมืออาชีพ (Professional) เช่น ครูมืออาชีพ ผู้บริหารมืออาชีพ นักธุรกิจมืออาชีพ เป็นต้น

คุณลักษณะมืออาชีพประกอบด้วยความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งเจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง

3.2 เป็นผู้จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามตัวแบบหรือตัวอย่างที่ดีได้ ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับในบุคลิกภาพ ความคิดเห็น และยอมรับในพฤติกรรมดังกล่าว เช่น ครู อาจารย์ พระสงฆ์ โตะครู โตะอิหม่าม นายกรัฐมนตรี นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น การจูงใจไม่ใช่เพียงแต่การพูดเพื่อให้ผู้อื่นเชื่อและปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เป็นตัวอย่างที่น่าเคารพ ศรัทธา ทำให้ผู้อื่นรับรู้และปฏิบัติตาม เกิดความเชื่อ ความชอบ และชื่นชม

3.3 เป็นผู้พัฒนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์การหรือสังคมผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มองไกลในอนาคต และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตนไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเองมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและเป็นผู้พัฒนาให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข สร้างความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในทางดี ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

3.4 บทบาทในเชิงวิชาการ ผู้นำควรต้องมีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนอย่างลุ่มลึก จนสามารถใช้ใน การให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ความรู้ในสาขาของตนเพื่อการอธิบายเหตุการณ์ และจัดสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลดีต่อภารกิจ/องค์กรเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดถึงสามารถให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จในระดับหนึ่ง รวมทั้งมีผลงานเป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ และมีผลงานเผยแพร่

3.5 บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีมนุษยสัมพันธ์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง มีบุคลิกภาพทั้งภายนอก และภายในงดงาม

4. บทบาทเป็นแบบอย่างประชาธิปไตย คือ ผู้บริหารท้องถิ่นซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็น ในสังคมประชาธิปไตย กฎหมายรัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นกติกาสูงสุดของประเทศ สะท้อนเจตนารมณ์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างชัดเจน รวมถึงการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐภายใต้แนวคิดการบริหารภาครัฐแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) และแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน

5. บทบาทในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้บริหารงานโดยการกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม ชุมชน และกลุ่มคนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกๆ ด้าน อันจะนำไปสู่การ

พัฒนาประเทศชาติ ซึ่งการบริหารงานของราชการการเมืองกับข้าราชการทุกคนในสังกัดได้ทำหน้าที่เป็นแกนนำในการผลักดันแนวคิดและสร้างการยอมรับร่วมกัน

6. บทบาทอื่นตามสถานการณ์ คือ ผู้นำท้องถิ่น ควรเป็นผู้มีความรู้ในด้าน กฎหมาย เนื่องจากองค์กรปกครองท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งระบบการปฏิบัติงานยังต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย เช่นเดียวกับหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค กฎหมายหลายฉบับกำหนดให้ผู้นำท้องถิ่นเป็นเจ้าพนักงาน เช่น กฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายที่มีลักษณะเป็นกฎหมายปกครองต่าง ๆ ซึ่งกำหนดอำนาจทางปกครองให้กับผู้นำท้องถิ่นในการ อนุมัติ อนุญาต ระเบียบ เปลี่ยนแปลง เพิกถอน อันมีลักษณะเป็นคำสั่งทางปกครองซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนตลอดเวลา

บทบาทสำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องมุ่งสร้างคนมากกว่าการสร้างงาน การประเมินความสามารถขององค์กร จึงเป็นการประเมินความสำเร็จของทีมงานมากกว่าการประเมินที่ตัวผู้บริหาร ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่เน้นเปิดโอกาสและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ นั่นคือผู้บริหารที่มุ่งเสริมสร้างบุคลากรให้เก่งยิ่งขึ้น และใช้ความเก่งนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เป็นการเพิ่มคุณค่าให้บุคลากรในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร จากผลการศึกษาของ Wiseman and McKeown (2012) พบว่าการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบทวีปัญญา (Multipliers Leadership) ส่งผลให้ความสำเร็จของงานเพิ่มขึ้นจากปกติได้เป็นสองเท่า โดยสรุปพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร ในลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ (อริยะ พนมยงค์, 2559, อ้างใน สถาพร พุทธิพิฏกุล, 2560, น. 45 )

1. การเป็นเสมือนแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง (Magnet) เป็นผู้บริหารที่มองหาความเก่งในทุกคนและใช้ประโยชน์จากความเก่งของบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้คนเก่งอยากทำงานด้วย เพราะรู้ว่าตนเองจะได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพและได้รับการพัฒนาให้พร้อมที่จะก้าวเดินต่อไป โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- 1.1 มองหาคนเก่งในทุกที่
- 1.2 ค้นหาพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล
- 1.3 ใช้ความสามารถของบุคคลได้เต็มที่
- 1.4 จัดอุปสรรคในการแสดงความสามารถของบุคลากรในองค์กร

2. การเป็นผู้ให้อิสระทางความคิด (Liberator) เป็นผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศเอาจริงเอาจังในองค์กรเพื่อต้องการให้คนคิดและสร้างผลงานที่ดีที่สุด เปิดโอกาสให้บุคคลกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นและมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 สร้างโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเสมอภาค
- 2.2 ต้องการผลงานที่เป็นเลิศ

### 2.3 สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างรวดเร็ว

3. การเป็นผู้ท้าทาย (Challenger) เป็นผู้บริหารที่สร้างแรงบันดาลใจ ทำทนายให้ทุกคนก้าวไปให้ไกลกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายและพลังเพื่อความสำเร็จที่เกินความคาดหวัง โดยแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 จุดประกายและสร้างแรงบันดาลใจ

3.2 ทำทนายความสำเร็จ

3.3 สร้างความเชื่อมั่นในความสำเร็จ

4. การเป็นผู้นำข้อโต้แย้ง (Debater) เป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในประเด็นต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่รอบคอบและทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

4.1 กำหนดประเด็นพิจารณา

4.2 จุดประกายการอภิปราย

4.3 ขับเคลื่อนสู่การตัดสินใจที่สมเหตุผล

5. เป็นผู้ปลุกฝังความเป็นเจ้าของ (Investor) เป็นผู้บริหารที่คอยส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ทุกคนคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานของตนอย่างอิสระ ตลอดจนเป็นเจ้าของผลงานของตนเองและมีความรับผิดชอบในฐานะเจ้าของผลงานโดยปราศจากการครอบงำของผู้บริหาร มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.1 กำหนดสิทธิความเป็นเจ้าของผลงาน

5.2 สนับสนุนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ประโยชน์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, น. 306-309)

1. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน
4. บทบาทในการทบทวนนโยบาย
5. บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน
6. บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน

7. บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
8. บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
9. บทบาทในการประชาสัมพันธ์
10. บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน
11. บทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

### 2.3 บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ นักทฤษฎีหลากหลายทัศนะ ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร หรือบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา หรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้นที่เกี่ยวข้อง ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

บทบาทของผู้บริหาร	นักวิชาการ										
	Bill George	Grossman	The Wallace Foundation	DoDEA 21	Derick Meado	New Zealand Ministry of Education	สมชาย เทพพลแสง	พิชญ์นิฐา พรรณศิลป์และคณะ	ชัยนนต์ เพาพาน	อริยะ พนมยงค์	รวม
ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
ด้านหลักสูตรและการสอน		/	/	/	/	/	/		/	/	8
ด้านสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	/	/	/	/		/	/		/	/	8
ด้านส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร	/		/	/	/	/	/		/	/	7
ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย	/			/	/	/		/	/	/	7
ด้านการมีส่วนร่วมและตัดสินใจ				/		/		/	/		4
ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี		/		/		/	/				4
ด้านนโยบาย แผนและกลยุทธ์				/	/					/	3

จากตาราง เมื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการแต่ละท่าน พบว่า บทบาทของผู้บริหารที่นักวิชาการเห็นตรงกัน มีประเด็นที่ซ้ำกันมากที่สุด และที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

1. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. ด้านหลักสูตรและการสอน
3. ด้านสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
4. ด้านส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร
5. ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย

#### 1. บทบาทด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนต่อกลุ่มหรือบุคคล ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติเพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงาน ไปสู่ความมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Glickman (1985, p.7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

Hallinger (2009, p.5) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสำคัญอย่างมากในการใช้กลยุทธ์ของการประสานงานและการควบคุมที่จะปรับพันธกิจด้านวิชาการของโรงเรียนกับกลยุทธ์และการดำเนินการ ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจะไม่เน้นการเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วย บทบาททางการบริหารได้รวมถึงการประสานงาน การควบคุม และกำกับดูแล หลักสูตรและการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องการมีส่วนร่วม กับ "หลักทางเทคนิค" ของการศึกษา คือการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ผู้นำทางวิชาการจะต้องประกอบด้วยความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษ เป็นแกนนำในการทำงานอย่างเจาะลึกเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน และกล้าหาญในการทำงานโดยตรงกับครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้

สิร์รานี วสุภัทร (2551, น.29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โกศิษฏ์ เพลรินทร์ (2552, น.46) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการ

หลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้

สิริกกร พลายงาม (2557, น.28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ ทั้งการเป็นผู้นำและการบริหาร สามารถนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมด้านวิชาการให้บรรลุเป้าหมายและประสานงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการเรียนการสอนตลอดทั้งการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร

สรุป บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารนำกลยุทธ์มาใช้กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย ประสานงาน ควบคุมกำกับดูแล เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยบูรณาการนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ การสื่อสาร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เรียน

## 2. บทบาทด้านหลักสูตรและการสอน

หลักสูตรเปรียบเสมือนตัวแม่แบบหรือแก่นของการศึกษา ที่เป็นแนวทางการจัดการศึกษา เป็นตัวกำหนดทิศทางการที่จะให้ความรู้ การเสริมสร้างเจตคติ ตลอดทั้งการฝึกฝนในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนารอบด้าน โดยผ่านกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ และวัสดุอุปกรณ์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ขจรศักดิ์ สีเสน (2545, น.14) ให้ความหมายว่า การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เข้าใจวิธีเรียน วิธีวิเคราะห์ แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติ มีกระบวนการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและยืดหยุ่น

ชวลิต ชูกำแหง (2551, น.65) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง การนำกระบวนการบริหารมาใช้ในขั้นตอนวางแผนหลักสูตร การนำหลักสูตรมาใช้ การประเมินหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรโดยอาศัยบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการบริหารหลักสูตรนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ส่วนใหญ่ในสถานศึกษา ได้แก่ผู้บริหาร และครูผู้สอน การบริหารหลักสูตรนั้น เป็นระบบของหลักสูตร ซึ่งจะต้องบริหารอย่างเป็นระบบและรวมถึงกระบวนการเรียนการสอนด้วย

นพเก้า ฦ พัทลุง (2551, น.45) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ทั้งเอกสารหลักฐาน กระบวนการในการเรียน

การสอน การจัดกิจกรรม สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ดวงกมล สิ้นเพ็ง (2551, น. 14) แนวคิดและหลักการจัดการเรียนการสอนโดย เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นให้ผู้เรียนได้เห็นประโยชน์ของสังคม เรียนรู้ ร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ฝึกฝนให้รู้จักการใช้เทคนิคและวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีอิสระและมีความรับผิดชอบโดยมีครูเป็นเพียงผู้กระตุ้น ยั่วเย้า ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ยึดหลักให้ผู้เรียนได้ มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มุ่งส่งเสริมที่จะพัฒนาคนหรือผู้เรียนให้เป็นผู้ ที่มีคุณภาพด้วยการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

สมศักดิ์ ภู่วิภาดาธรรม (2554, น. 1-3) กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงมีความจำเป็นและเป็น หน้าที่ที่สำคัญของโรงเรียนที่ต้องจัดการศึกษามีการส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียน การสอนโดยจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และมาตรฐานด้านปัจจัยกำหนดให้ครูมี ความสามารถในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุป บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านหลักสูตรและการสอน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้ในการวางแผนหลักสูตร นำหลักสูตรมาใช้ และการ ประเมินหลักสูตร โดยมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เน้นให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน มี ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรมและค่านิยม อันพึงประสงค์ สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกัน

### 3. บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

การจัดบรรยากาศและการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยและช่วยส่งเสริมให้ กระบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างความสนใจใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา ตลอดจนช่วยสร้างเสริม ความมีระเบียบวินัยให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ ยั่งยืน มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

Marquardt, M. J. (1996, p.21) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มอย่างเต็มพลัง ในการรวบรวมและใช้ความรู้เพื่อ ผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอก องค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำการรวมถึงเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

วิเชียร วิทญ์อุดม (2552, น. 94) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ส่วนหนึ่งของ สภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมุติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกของ องค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ วัฒนธรรมจะอิงถึงความหมาย ร่วมกันและ



ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และอธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กรอันเน้นถึงการกระทำของสมาชิกในองค์กร หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือการสร้างค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงาน นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์กร ไม่ว่าจะวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักปานใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร นับได้ตั้งแต่การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน

เจษฎากร ทองแสง (2553, น.5) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลให้แกกันอย่างทั่วถึง และมีการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม มีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์รวมถึงเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งอยู่ภายใต้องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคล

รติกรณ์ จงวิศาล (2554, น.11) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กร ว่าเป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

อภิพงศ์ โชติรัตน์ (2557, น.14) กล่าวถึง บรรยากาศองค์กร คือ ลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและยังส่งต่อความผูกพันในการทำงานได้

สรุป บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อม จัดลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต มีผลต่อความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ พฤติกรรม ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพของบุคลากร ก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงาน พัฒนาทั้งด้านความคิด จิตใจ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ มีการถ่ายโอนความรู้ให้แกกันอย่างทั่วถึง มีสังคมการเรียนรู้ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

#### 4. บทบาทด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร

การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานใน

หน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มสาระ (Specificational Competency) ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด รวมทั้งให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ และการใช้ชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

Kenney, John and Margaret Reid (1986, p.3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการต่างๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, น.24-28) ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยต้องมีความสามารถในการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ มีความสามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษารวมถึงสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้และกระบวนการพัฒนาครู ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเมินความจำเป็น ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับครู และอาจจะต้องพัฒนาครูเพื่อไปถึงวิสัยทัศน์ที่สูงขึ้น เช่น ระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2549, น.27) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของครูถือเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาศัยความร่วมมือของครูแกนนำ ครูต้นแบบและสถาบันชั้นสูง รวมทั้งชมรมวิชาชีพซึ่งจะช่วยพัฒนาครูให้มีศักยภาพ ในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิจิตร ศรีสอาน (2550, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การพัฒนาครู ว่า เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูสอนที่สอนไม่ตรงตามคุณวุฒิการศึกษาที่จบ และครูที่ต้องการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระในการเรียนการสอน มีระบบประเมินผลหลักจากที่ครูได้รับการพัฒนา โดยการพัฒนาเพิ่มวุฒิการศึกษา และจ่ายค่าตอบแทน ที่เรียกว่า ค่าวิทยพัฒน์ หรือค่าวิชาให้แก่ครูที่ได้รับการพัฒนา โดยพัฒนานี้ต้องร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่เป็นศูนย์กลาง และให้อยู่ใกล้ตัวครูผู้จะพัฒนา

ธีระ รุญเจริญ (2554, น.107) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูยุคใหม่ว่า ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดให้มีระบบการผลิตและการพัฒนาครู ณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนดี คนเก่ง มีใจรักในอาชีพครู มีปริมาณเพียงพอและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถพัฒนาตนเองและ แสวงหาความรู้ได้ อย่างต่อเนื่อง มีสภาวิชาชีพที่

เข้มแข็ง มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนา ให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจที่ดี

สรุป บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ การประเมินความจำเป็นของผู้บริหารในการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การจัดครูและบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ติดตามการทำงาน กระจายอำนาจการบริหาร พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การทำงานใหม่ๆ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการทำงาน

#### 5. บทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย

การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายเป็นการพัฒนาทางการศึกษารูปแบบหนึ่งที่มีบุคคลหรือองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553, น.71) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไม่ว่าจะผ่านทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตาม ผลการเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับประโยชน์ในด้านการนำเอาความรู้ความสามารถ (talent) และทักษะ (skill) ของคนในองค์กรหรือท้องถิ่นแล้วแต่กรณีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554, น.53) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการดำเนินงาน เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยา เป็นอย่างยิ่งกล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาและที่สำคัญผู้มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการหรือองค์การความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรและหน่วยงานที่ดีที่สุด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ , นิรัชกร ทองน้อย, และฉลาด จันทรมบัติ (2555, น.196-197) เครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบัน ได้ตกลงที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากัน ภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดหมายเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน ควรเป็นวัตถุประสงค์ย่อยที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ใหญ่ นำเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมา สนับสนุนกันและกัน และการนำทรัพยากรที่ต่างฝ่ายต่างมีอยู่มาจัดสรรใหม่ เพื่อให้สามารถใช้ร่วมกันได้ เป็นผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง

เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เพราะเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วม ตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่าย จึงควรเป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกัน ในฐานะของ หุ่นส่วน การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

ชรินทร์ สีทับทิม, บุญทัน ดอกไธสง, และบุญเรือง ศรีเหรียญ (2556, น.168) กล่าวถึง ความเป็นหุ่นส่วนทางการศึกษา ว่า หุ่นส่วนอาจมีลักษณะ เป็นหุ่นส่วนจำเป็นและหุ่นส่วนสนับสนุน มีความรู้สึก เป็นเจ้าของโรงเรียน (owner) ความเป็นหุ่นส่วนทาง การศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยเหตุภายในและภายนอก ต้องบูรณาการร่วมระหว่างกระทรวงในการดูแลเด็ก พ่อแม่ผู้ปกครอง ให้มีนักการศึกษาสำหรับพ่อแม่ (parent educator)

สมศักดิ์ เอี่ยมดี (2556, น.216 -224) สรุปได้ว่า การทำงานร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายการศึกษา จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเครือข่ายไปพร้อม ๆ กัน การทำงานร่วมกันในรูปแบบของเครือข่ายจึงจะสัมฤทธิ์ผลได้

สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ (2559, น.6) การบริหารเครือข่ายการศึกษา (Network Education Administration) หมายถึงกระบวนการ ในทางบริหารเพื่อทำให้กลุ่มบุคคล องค์กร ในทาง การศึกษาที่มีเป้าหมายร่วมกันมารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดโดยมีความสัมพันธ์แนบแน่นมีความเสมอภาค และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

สรุป บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้านการเป็นหุ่นส่วนและเครือข่าย หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจากทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงหรือทางอ้อมในการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผล นำเอาความรู้ ความสามารถ และทักษะ ของคนผู้มีส่วนร่วมนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีการสร้าง เป้าหมายร่วมกัน ใช้ทรัพยากรที่มีร่วมกัน ทำกิจกรรมทางการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สร้าง ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และเป็นเจ้าของโครงการหรือองค์กร โดยมีการบริหารจัดการเครือข่ายด้วยความเสมอภาค และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

### 3. ทักษะครูในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่บทบาทของเทคโนโลยี มีส่วนเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา เป็นอย่างมาก มีแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมการสอนใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอด รวมถึง ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน กิจกรรมการเรียนรู้ พัฒนาการทางสมอง และอื่น ๆ อีกมาก ทำให้มุมมองเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูต่างไปจากศตวรรษที่ผ่านมา ซึ่งครูจำเป็นต้องปรับแนว

ทางการจัดการเรียนรู้ เพิ่มพูนและพัฒนาทักษะของตนเอง แล้วส่งต่อไปยังผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะชีวิต ทักษะการคิด และทักษะทางด้านไอที อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี จากการลงมือปฏิบัติและกระทำด้วยตนเอง

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21

ครูก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อให้เป็น ครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเตรียมคนที่มีความรู้ออกไปเป็นคนที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) และเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ (Learning Person) ดังนั้นมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว ครูก็ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีทักษะการเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็ต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ด้วยทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R และ 7C ดังนี้ (สุวณี อึ้งวารากร, 2558, น.75-76)

R1 คือ Reading (อ่านออก)

R2 คือ (W) Riting (เขียนได้)

R3 คือ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น)

C1 คือ Critical Thinking & Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)

C2 คือ Creativity & Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)

C3 คือ Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์)

C4 คือ Collaboration, Teamwork & Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

C5 คือ Communications, Information & Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

C6 คือ Computing & ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

C7 คือ Career & Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

สรุปได้ว่า การปฏิรูปวิธีการเรียนการสอน คือ ครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญคือ 1) ให้นักเรียนได้เรียนรู้ในภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงชีวิตจริงมากที่สุด ซึ่งจำทำให้นักเรียนได้เรียนรู้ในมิติที่ลึกและกว้างกว่าในห้องเรียน 2) การจัดการเรียนรู้ในระดับการสร้างกระบวนทัศน์ ซึ่งจำเป็นต้องฝึกให้นักเรียนรับรู้ข้อมูลรอบด้านและสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นความรู้เชิงกระบวนทัศน์ใหม่ได้ 3) ครูจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนเกิดแรงขับจากภายในที่จะเรียนรู้ 4) ครูต้องคำนึงถึงความ

แตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนและจัดการเรียนรู้ตามศักยภาพ และ 5) การเรียนรู้เป็นกิจกรรมสังคม ให้นักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเรียนด้วยความสนุก เพื่อนำไปสู่ทักษะชีวิต เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาไปสู่นวัตกรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557, น.75) กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ควรที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่ส่วนภาคการผลิต มาเป็นการมุ่งเน้นทางข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างครอบคลุม จากการระดมสมองและเรียบเรียงโดย Sasin Institute for Global Affairs (SIGA) กลุ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. ทักษะในเชิงของกระบวนการคิดและสังเคราะห์ (Learning and Thinking) กระบวนการการเรียนรู้ และการคิดสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับรู้เพื่อให้ก่อเกิดประโยชน์

1.1 กระบวนการคิดและการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) การคิดอย่างมีเหตุผลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการกระบวนการคิดที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

1.2 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) การคิดริเริ่มหรือนำเสนอแนวคิดใหม่ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การระดมสมอง ทั้งในระดับของบุคคลและการทำงานเป็นกลุ่ม

2. ทักษะในเชิงของเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์เชิงข้อมูล (Technology and Media for Information)

2.1 ความรู้เชิงการใช้ข้อมูล (Information Literacy) ความสามารถและทักษะในการเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การประมวลผลเอาข้อมูลที่ได้มานั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ความรู้เชิงการใช้สื่อ (Media Literacy) การคิดวิเคราะห์และเข้าใจในสื่อที่มีอยู่ในสังคมการใช้สื่อให้เป็นประโยชน์เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ การจัดการ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะในเชิงของการทำงานและก้าวหน้าในอาชีพ (Career Progressing) การจัดการและรับผิดชอบงานภายในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาทักษะที่เพียงพอต่อการพัฒนาในสายงานอาชีพและการใช้ชีวิตในการทำงาน

3.1 การสร้างประสิทธิผลและความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน (Productivity & Accountability) การตั้งเป้าหมาย และการก้าวข้ามอุปสรรคในสภาวะกดดันการจัดลำดับความสำคัญของหน้าที่การทำงาน และการจัดการตนเอง การผลิต ผลงานที่มีคุณภาพ

3.2 ภาวะความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อตนเอง (Leadership & Responsibility) สามารถชี้แนะหรือแนะนำแนวทางให้แก่คนอื่น ๆ ได้ ให้ความช่วยเหลือคนอื่นเมื่อจำเป็น และการรับผิดชอบเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

3.3 ความคิดริเริ่มและการกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง (Initiative & Self direction) สามารถกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายให้แก่ตัวเองได้ หากความสมดุลในแง่ของการวางแผนระยะยาว และความต้องการในระยะสั้นและใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

3.4 การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication & Collaboration) การเรียบเรียงและสื่อความคิด ผ่านการใช้คำพูด การเขียน หรือการแสดงออกเป็นผู้ฟังที่ดีโดยรับฟังประมวลผลสิ่งที่รับรู้

#### 4. ทักษะในเชิงของการอยู่ร่วมกัน (Life and Socializing)

4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในสังคม (Flexibility & Adaptability) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ รับรู้และ ปรับปรุงตามผลการตอบรับที่ได้จากผู้อื่น เข้าใจและต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การเข้าสังคมและการแลกเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรม (Social & Cross-cultural Skills) การปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เคารพในวัฒนธรรม ความคิดและค่านิยมที่แตกต่าง การเปิดกว้างทางความคิด (Open-minded)

องค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ที่จะเข้าใจถึงพื้นฐานความรู้ที่สำคัญของการดำรงชีวิตในเบื้องต้นอย่างรอบด้าน เพื่อให้เข้าใจถึงภาพรวมของการใช้ชีวิต และการอยู่ร่วมกันอย่างปรองดองและมีคุณภาพ ประกอบด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559, น.85)

กลุ่มสาระความรู้วิชาแกน (Core Subjects and Interdisciplinary Themes)

1. ภาษาอังกฤษ การอ่าน หรือศิลปะการใช้ภาษา (English, Reading or Language Arts)

2. ภาษาต่างประเทศที่สำคัญของโลก (Foreign Languages)

3. ศิลปะ (Arts)

4. คณิตศาสตร์ (Mathematics)

5. เศรษฐศาสตร์ (Economics)

6. วิทยาศาสตร์ (Science)

7. ภูมิศาสตร์ (Geography)

8. ประวัติศาสตร์ (History)

9. การปกครองและหน้าที่พลเมือง (Government and Civics)

นอกเหนือจากกลุ่มสาระแกนหลักแล้ว แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้และจำเป็นต่อบุคคลในศตวรรษที่ 21 ออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, น.76)

1. การรับรู้ความเป็นไปของแนวโน้มของโลก (Global Awareness) เข้าใจในความเป็นไปของโลก เพื่อความรู้เท่าทันทางความคิด วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติ และการใช้ชีวิตที่แตกต่างกันออกไป

2. ความรู้ทางการเงิน เศรษฐศาสตร์ และความสามารถในการประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial literacy) รู้และเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวของเราสามารถใช้องค์ความรู้เหล่านั้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการตัดสินใจเพื่ออนาคตที่ดี

3. ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Literacy) หลักของกระบวนการคิดและการแสวงหาความรู้ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังเป็นตัวผลักดันและพัฒนาสังคมให้เกิดการยกระดับ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของประสิทธิภาพของคนในสังคม หรือความเจริญโดยรวมของเศรษฐกิจ

4. ความรู้ทางด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม (Health and Environmental Literacy) การรู้การเข้าใจในพื้นฐานของสุขภาพที่ดี สามารถตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการใช้บริการข้อมูลความรู้ทางด้านสุขภาพ ความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่ตนเองดำรงอยู่ สร้างจิตสำนึกในสังคมโดยรวม

5. ความรู้ในเชิงการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Social and Civic Literacy) พื้นฐานความรู้ความเข้าใจในความเป็นไปของระบบทางสังคมและการเมือง

บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ต่อผู้เรียน ตัวหลักอย่าง “ครู” เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องต่อการเตรียมคนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทดังนี้ (สุวณี อึ้งวรการ, 2558, น.71-72)

1. บทบาทของครูต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเปลี่ยนจาก ครูสอน (Teacher) เป็น ครูฝึก (Coach) หรือ ครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Learning Facilitator) หรือ ครูประเมิน (Evaluator) กล่าวคือ จากครูที่เคยเป็นศูนย์กลางในการสอนทำหน้าที่ในการป้อนข้อมูล ซึ่งอาจกลายเป็นการปิดกั้นการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอนที่ทำหน้าที่เป็น ผู้รู้ เป็นบทบาท ดังนี้

1.1 ครูผู้ฝึก (Coach) กล่าวคือ บทบาทหน้าที่ของครูต่อการฝึกให้ผู้เรียนคิดตั้งคำถามและแก้ปัญหา รวมทั้งส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการแบ่งปันความคิดความรู้และการแสดงออกระหว่างผู้เรียน ผ่านหลักสูตรการเรียนการสอน



1.2 ครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Learning Facilitator) กล่าวคือ บทบาทหน้าที่ของครูต่อการสร้างสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนให้ผู้เรียนเกิดความสนใจใฝ่หาความรู้ นอกห้องเรียน รวมทั้งการถ่ายทอดทัศนคติต่อการเรียนการศึกษาของผู้สอนสู่ผู้เรียน โดยช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการศึกษาให้กับผู้เรียน

1.3 ครูผู้ประเมิน (Evaluator) กล่าวคือ บทบาทหน้าที่ของครูประเมินผล การศึกษาของผู้เรียน ผ่านแบบฝึกหัด ตั้งแต่การทำ SWOT Analysis ของกลุ่มนักเรียนในชั้นของตน เพื่อให้ครูทราบพื้นฐาน

2. บทบาทของครูต่อสภาพแวดล้อมการศึกษา เปลี่ยนจาก ครูจากห้องสี่เหลี่ยม เป็น ครูจากสภาพแวดล้อม กล่าวคือ เนื่องจากขอบเขตการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดสถานที่ เวลา และบุคคล ดังนั้นทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ เช่น ปรากฏ์ชาวบ้าน (สร้างเสริมและถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความรู้ นอกห้องเรียนอื่นๆ ผู้เรียน) นักรูธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

3. บทบาทของครูต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครูเปลี่ยนจาก ครูคนเดียว เป็น การรวมตัวกันของครูประจำการ (Professional Learning Communities: PLC) กล่าวคือ การทำหน้าที่ครูแบบตัวใครตัวมันไม่รวมตัวกันออกแบบการเรียนรู้ของศิษย์เป็นการเรียนรู้จากการทำโครงการเป็นทีม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานที่ครู เช่น มูลนิธิสตรียุทธศาสตร์ (มสส.) กำลังจะจัดการรวมตัวกันของครูประจำการ (Professional Learning Communities: PLC) ไทย เรียกว่าเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (ชร.คศ.) หรือในภาษาการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management หรือ KM) เรียกว่า CoP (Community of Practice)

4. บทบาทของครูต่อวิถีจัดการเรียนการสอนจาก ครูเน้นสอนแบบท่องจำ หรือ ครูถ่ายทอดสาระหรือเนื้อความรู้ เป็น ครูเน้นการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) กล่าวคือ จากครูที่เคยอ่านหน้าชั้นเรียน อ่านตามตำรา เอกสารประกอบบรรยายวิชา ให้นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง

4.1 การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based Learning : PBL) ซึ่งเป็นการเน้นเรียนรู้จากสัมผัสโดยตรงของตนเอง ไม่ใช่รับการถ่ายทอดความรู้มือสองมาจากครูโดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การเรียนรู้แบบที่เกิดการพัฒนาและสั่งสมทักษะขึ้นภายในตัวของผู้เรียน ไม่ใช่ความรู้เพียงท่องจำ

การพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development) ประกอบด้วย (สุวณี อังวารกร, 2558, น.69-70)

1. จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการสร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการการใช้เครื่องมือและกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และสร้างให้ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม

2. สร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย
  3. สร้างให้ครูเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณ และทักษะด้านอื่น ๆ ที่สำคัญต่อวิชาชีพ
  4. เป็นยุคแห่งการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นตัวแบบ (Model) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ
  5. สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ สติปัญญาจุดอ่อนจุดแข็งในตัวผู้เรียน เหล่านี้เป็นต้น
  6. ช่วยให้ครูได้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอนและจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบทการเรียนรู้
  7. สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการ
  8. แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น
  9. สร้างให้เกิดตัวแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
- วิจารณ์ พานิช (2557, น.65) กล่าวว่า ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ทักษะการวินิจฉัยทำความเข้าใจ ทำความเข้าใจศิษย์ 2) ทักษะการออกแบบการเรียนรู้ ออกแบบ PBL 3) ทักษะการชวนศิษย์ทำ reflection / AAR 4) ทักษะการเรียนรู้ และสร้างความรู้ใหม่จากการทำหน้าที่ครู 5) ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC 6) จัด ห้องเรียน เป็น ห้องทำงาน 7) Coaching ไม่ใช่ Teaching Feedback ศิษย์และเพื่อนครู 8) Formative Assessment ในทั้ง 5 Development Dimensions และต่อ 21st Century Skills 9) 21st Century Skills • Team Learning Skills: PLC 10) Knowledge Sharing, Dialogue, Appreciative Inquiry... KM
- เซอร์ ไมเคิล บาร์เบอร์ (Sir Michael Barber อ้างใน สุเทพ ธรรมะตระกูล และอนุวัติ คุณแก้ว, 2555, น.14) ได้ให้นิยามถึงหลักการเป็นครูที่ดี ในศตวรรษนี้ ต้องยึดหลัก E (K+T+L) คือ K : Knowledge คือ ความรู้ซึ่งแต่ละประเทศมีความเหมือนและแตกต่างกันออกไป T : Thinking คือ ครูต้องสามารถทำให้เด็กคิดเป็น L : Leader คือ ความเป็นผู้นำเพราะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อคนรอบข้าง E : Ethic คือ ครูต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม
- ภาคีเครือข่ายเพื่อทักษะศตวรรษที่ 21 (partnership for 21st century skills, 2011, อ้างใน อดุลย์ วังศรีคุณ, 2557, น.6-7) เรียกย่อ ๆ ว่า p21 เป็นองค์กรในสหรัฐอเมริกา ที่เกิดจากการรวมตัวกันของนักคิด นักการศึกษา เอกชน และหน่วยงานของรัฐ ร่วมกันพัฒนากรอบงานเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (framework for 21st century learning) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับ

นักเรียนในระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกาสำหรับศตวรรษที่ 21 และรัฐต่าง ๆ มีความเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินการ เตรียมความพร้อมให้แก่ นักเรียนของเขา เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความรอบรู้ (mastery) ในวิชาแกนต่อไปนี้ 1) ภาษาอังกฤษ การอ่าน ศิลปะ ภาษา (English, reading or language arts) 2) ภาษาของโลก (world language) ศิลปะ (arts) 3) ศิลปะ (arts) 4) คณิตศาสตร์ (mathematics) 5) เศรษฐศาสตร์ (economics) 6) วิทยาศาสตร์ (science) 7) ภูมิศาสตร์ (geography) 8) ประวัติศาสตร์ (history) 9) การปกครองและความเป็นพลเมือง (government and civics)

2. มีความรู้ในขอบข่ายของศตวรรษที่ 21 (themes of 21st century) ต่อไปนี้ 1) ความตระหนักเรื่องโลก (global awareness) 2) พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (financial, economic, business and entrepreneurial literacy) 3) พื้นฐานด้านการเป็นพลเมือง (civic literacy) 4) พื้นฐานด้านสุขภาพ (health literacy) 5) พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม (environmental literacy)

3. มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and innovation) ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) 2) ทักษะความคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 3) การสื่อสารและความรวมกลุ่ม (communication and collection) 4) ความร่วมมือ (collaboration)

4. มีทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (information, media and technology skills) ต่อไปนี้ 1) พื้นฐานเกี่ยวกับสารสนเทศ (information technology) 2) พื้นฐานเกี่ยวกับสื่อ (media literacy) 3) พื้นฐานเกี่ยวกับ ICT (ICT literacy)

5. มีทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skill) ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility and adaptability) 2) ริเริ่มและชี้นำตนเอง (Initiative and self-direction) 3) ทักษะทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม (social and cross-cultural skills) 4) ความสามารถในการผลิตและพันธะรับผิดชอบ (productivity and accountability) 5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (leadership and responsibility)

ครูจะต้องมีทักษะ 7C ซึ่งเป็นทักษะที่ได้จากการวิเคราะห์สิ่งที่ครูต้องปฏิบัติและพึงมีตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นทักษะที่ครูควรได้รับการพัฒนาเพื่อการเป็นครูมืออาชีพ ได้แก่ ทักษะดังนี้ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข, 2557, น. 8 - 9)

1. ทักษะ C1: curriculum development (การพัฒนาหลักสูตร)
2. ทักษะ C2: child – centered approach (การเรียนรู้เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง)
3. ทักษะ C3: classroom innovation implementation (การนำนวัตกรรมไปใช้)

4. ทักษะ C4: classroom authentic assessment (การประเมินตามสภาพจริง)
5. ทักษะ C5: classroom action research (การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน)
6. ทักษะ C6: classroom management (การจัดการชั้นเรียน)
7. ทักษะ C7: character enhancement (การเสริมสร้างลักษณะ)

สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัตร (2557, น.38) กล่าวถึง คุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

ด้านที่ 1 ด้านความรู้ความสามารถในสาขาวิชา ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ 1) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา 2) มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย 3) มีทักษะการคำนวณ 4) มีความสามารถในการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย 5) รู้จักและเข้าใจผู้เรียน 6) มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร จัดทำแผนการสอน กิจกรรมและการประเมินผลที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างผู้เรียน

ด้านที่ 2 ด้านการปฏิบัติตนและเห็นคุณค่าวิชาชีพครู ประกอบด้วย 7 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ 1) เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ 2) มีสัมพันธที่ีระหว่างบุคคล ทำงานเป็นทีมได้ 3) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และจรรยาบรรณในวิชาชีพ 4) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ 5) รักและศรัทธาในวิชาชีพครู 6) เป็นผู้มีความประพฤติทางวิชาการ 7) ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน

ด้านที่ 3 ด้านสังคมพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ 1) มีความสามารถในการใช้ภาษา/การสื่อสาร 2) เป็นผู้เลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม 3) เป็นผู้รอบรู้ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทันสมัยทันเหตุการณ์ 4) มีความคิดและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) มีความสามารถในการบริหารจัดการ

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 (วิจารณ์ พานิช, 2555, น.18-19) กล่าวว่า ต้องเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึง คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัวครูเพื่อศิษย์จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของการเรียนรู้ด้วย และในขณะเดียวกันก็ต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่เหมือนการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 20 หรือ 19 ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R x 7C 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่ Critical thinking & problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity & innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, teamwork & leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, information & media literacy (ทักษะด้านการ

สื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career & learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) ครูเพื่อศิษย์ต้องฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการเป็นโค้ช และเป็น “คุณอำนวย” (facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Project-Based Learning) ของศิษย์ ซึ่งผมจะเขียนรายละเอียดเรื่อง PBL ในบทต่อไป ขอย้ำว่าครูต้องเลิกเป็น “ผู้สอน” ผันตัวเองมาเป็นโค้ช หรือ “คุณอำนวย” ของการเรียนรู้ของศิษย์ที่ส่วนใหญ่เรียนแบบ PBL นั้นหมายถึงโรงเรียนในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องเลิกเน้นสอน หันมาเน้นเรียน ซึ่งต้องเน้นทั้งการเรียนของศิษย์และของครูครูจะต้องปรับตัวมากซึ่งเป็นเรื่องยาก จึงต้องมีตัวช่วย คือ Professional Learning Communities (PLC) ซึ่งก็คือ การรวมตัวกันของครูประจำการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานที่ครูนั่นเอง

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2557,ออนไลน์) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้สอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Teachers) จำเป็นต้องมีทักษะ 8 ประการด้วยกัน เพื่อที่จะสร้าง/ส่งมอบ/ถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่ผู้เรียนได้ เรียกว่า เป็นผู้สอนพันธุ์ C (C-Teachers) หมายถึง ผู้สอนที่มีทักษะต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนการสอนในอนาคตตนเอง C-Teachers ประกอบไปด้วย ทักษะที่จำเป็น 8 ประการได้แก่

1. C-Content หมายถึง การที่ผู้สอนต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาที่ตนรับผิดชอบในการสอน C-Content ถือเป็นลักษณะที่จำเป็นอย่างที่สุดและขาดไม่ได้สำหรับผู้สอน เพราะถึงแม้ผู้สอนจะมีทักษะ C อื่นที่เหลือทั้งหมด แต่หากขาดซึ่งความเชี่ยวชาญในเนื้อหาการสอนของตนแล้ว เป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้จากกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากผู้สอนที่ไม่แม่นในเนื้อหา หรือไม่เข้าใจในสิ่งที่ตนพยายามถ่ายทอด/ส่งผ่านให้แก่ผู้เรียน

2. C-Computer (ICT) Integration หมายถึง การที่ผู้สอนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน เหตุผลสำคัญที่ผู้สอนจำเป็นต้องมีทักษะด้านการประยุกต์คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นการติดอาวุธด้านทักษะในการใช้ ICT โดยทางอ้อมให้แก่ผู้เรียนแล้ว หากมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพก็ยังสามารถส่งเสริมทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

3. C-Constructionist หมายถึง การที่ผู้สอนเป็นผู้สร้างสรรค์มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด Constructionism ซึ่งมุ่งเน้นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นเป็นเรื่องภายในของตัวบุคคลจากการที่ได้ลงมือทำกิจกรรมใดๆ ให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์หรือความรู้เดิมที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นมาก่อน ผู้สอนที่เป็นผู้สร้างสรรค์ไม่เพียงแต่ใช้ทักษะนี้ในการพัฒนาในด้านของเนื้อหาความรู้ใหม่สำหรับผู้เรียนหากยังสามารถนำไปใช้ในการสร้างแผนการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งครอบคลุม

กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นในตนเอง ผ่านการลงมือผลิตชิ้นงานต่าง ๆ เช่น งานศิลปะ การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ

4. C-Connectivity หมายถึง การที่ผู้สอนมีทักษะในการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน เพื่อนอาจารย์ทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและต่างสถานศึกษา หรือเชื่อมโยงสถานศึกษา บ้าน และ/หรือชุมชนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ของผู้เรียนเนื่องจากแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อสิ่งที่เรียนรู้มีความสัมพันธ์โดยตรง หรือเกี่ยวข้องกับ ความสนใจ ประสบการณ์ความเชื่อ สังคม และวัฒนธรรมของผู้เรียน การที่ผู้สอนสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้เรียนเรียนรู้ในชั้นเรียนกับเพื่อน อาจารย์ในสถานศึกษา บ้านและสังคมแวดล้อมที่ผู้เรียนเป็นส่วนหนึ่งได้มากเท่าใด ก็ย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ตรงได้มากเท่านั้น

5. C-Collaboration หมายถึง การที่ผู้สอนมีความสามารถในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้สอนจะต้องมีทักษะในบทบาทของการเป็นโค้ช หรือที่ปรึกษาที่ดีในการเรียนรู้ (ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง) ของผู้เรียน รวมทั้งการเป็นผู้เรียนเองในบางครั้ง ทักษะสำคัญของการเป็นโค้ชหรือที่ปรึกษาที่ดีนั้น ได้แก่ การสร้างฐานการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเป็นระยะ อย่างเหมาะสม อำนวยให้ผู้เรียนเกิดฐานการเรียนรู้ที่จะต่อยอดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมขึ้นได้ ทั้งนี้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในผู้เรียนได้อย่างจำกัดหากปราศจากซึ่งฐานการเรียนรู้ที่เหมาะสมจากผู้สอน

6. C-Communication หมายถึง การที่ผู้สอนมีทักษะในการสื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีใช่เฉพาะการพัฒนาให้เกิดทักษะของเทคนิคการสื่อสารที่ดี เช่น การอธิบายด้วยคำพูด ข้อความ ยกตัวอย่าง ฯลฯ เท่านั้น หากยังหมายรวมถึงการเลือกใช้สื่อ (Media) ที่หลากหลายที่ช่วยให้ผู้สอนสามารถส่งผ่านเนื้อหาสาระที่ต้องการจะนำเสนอ หรือสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม

7. C-Creativity หมายถึง การที่ผู้สอนเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะบทบาทของผู้สอนในยุคสมัยหน้านั้นไม่ได้มุ่งเน้นการเป็นผู้ป้อน/ส่งผ่านความรู้ให้กับผู้เรียนโดยตรง หากมุ่งไปสู่บทบาทของการสร้างสรรค์ ออกแบบสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน ผู้สอนจะได้รับการคาดหวังให้สามารถที่จะรังสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ ต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

8. C-Caring หมายถึง การที่ผู้สอนจะต้องมีความมูทิตา ความรัก ความปรารถนา และความห่วงใยอย่างจริงใจแก่ผู้เรียน ในทักษะทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้น ทักษะ Caring นับว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะความมีมูทิตา รัก ปรารถนาดี และห่วงใยกับผู้เรียนของผู้สอนนั้นจะทำให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจต่อผู้สอน ส่งผลให้เกิดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ในลักษณะการตื่นตัวอย่างผ่อนคลาย

คล้าย แทนความรู้สึกวิตกกังวลในสิ่งที่จะเรียนรู้ ซึ่งการตื่นตัวอย่างผ่อนคลายเป็นสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สมองเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของครูในยุคศตวรรษที่ 21 หรือเรียกว่า e-Teacher จะประกอบด้วย 9 คุณลักษณะที่ครูพึงปฏิบัติ มีดังนี้ (เยาเวศ ภัคคีจิตร์, 2557, น. 7-8)

1. Experience คือ มีประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่ ใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Internet, e-Mail การใช้ CD

2. Extended คือ มีทักษะการค้นหาคำความรู้ได้ตลอดเวลา เพราะ เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต สามารถใช้ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ที่ไหนก็ได้ ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในการหาความรู้ด้วยเทคโนโลยี

3. Expanded คือ การขยายผลของความรู้ที่ส่งนักเรียน ประชาชนทั่วไป และชุมชน สามารถถ่ายทอดความรู้ลง CD, VDO โทรทัศน์หรือบน Web เพื่อให้เกิดการเพิ่มความรู้ที่เป็นประโยชน์ของบุคลากรโดยรวม

4. Exploration คือ สามารถเลือกเนื้อหาที่ทันสมัย เอกสารอ้างอิง ค้นคว้าทั้งสาระและบันเทิง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาออกแบบการเรียนการสอน

5. Evaluation คือ เป็นนักประเมินที่ดี สามารถใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล

6. End-User คือ เป็นผู้ใช้ปลายทางที่ดี เช่น สามารถ Browse ไป Web Site ที่มีคุณค่าบนอินเทอร์เน็ตและเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย

7. Enabler คือ สามารถใช้เทคโนโลยีสร้างบทเรียนและเนื้อหาเพิ่มเติมมาใช้ในการประกอบการเรียนการสอน สามารถใช้ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์มาสร้างบทเรียน อย่างน้อยที่สุดก็สามารถสร้างการนำเสนอเนื้อหาด้วย Power Point เป็นการจูงใจให้นักเรียนสนใจในการเรียนมากขึ้น หรือการใช้ Authoring tool ต่าง ๆ มาสร้างบทเรียนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

8. Engagement คือ ครูที่ร่วมมือกันแลกเปลี่ยนความเห็น หาแนวร่วม เพื่อให้เกิดชุมชน เช่น การคุยกันบน Web ทำให้มีความคิดใหม่ๆ มีข้อเสนอแนะ เกิดชุมชนครูบน Web

9. Efficient and Effective คือ ครูที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นผู้ผลิต ผู้กระจาย และผู้ใช้ความรู้

พิณสุดา สิริธรรังศรี (2557, น.11) ได้ให้ข้อเสนอการยกระดับคุณภาพครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพครูไทยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถปฏิบัติได้จริง เป็นครูที่มีคุณภาพ สมควรกำหนดคุณลักษณะครูที่มีคุณภาพ ภายใต้แนวคิด หลักการ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์มาตรการ และแนวทาง ดังนี้ คุณลักษณะครูที่มีคุณภาพ คือ 1) เป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครูและผู้ให้ 2) มีความรู้ ความสามารถและทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) มีทักษะการสื่อสาร 4) อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 5) ตื่นรู้ ทันสมัย

ทันเหตุการณ์ 6) ตามทันเทคโนโลยีและข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและความรู้ 7) สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน 8) ใฝ่คว้าและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 9) เป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรม 10) รู้และเข้าใจในอัตลักษณ์ความเป็นชนชาติไทยที่หลากหลาย 11) ภาคภูมิใจในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก 12) ยอมรับและเป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลง 13) มีความพร้อมและปรับปรนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและประชาคมอาเซียน

Hu Bowei (2556, น. 26-36) กล่าวถึง รูปแบบการเรียนการสอนตามตัวแบบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบไปด้วย 1) การเรียนการสอนแบบเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation) 2) การเรียนการสอนแบบเสริมสร้างทักษะด้านข้อมูลข่าวสาร สื่อและเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) 3) การเรียนการสอนแบบเสริมสร้างทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ (Life and Career Skills)

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หมายถึง คุณลักษณะ องค์ประกอบที่นักศึกษาเงินพึงมีและต้องได้รับจากสถาบันการศึกษาเพื่อให้สามารถมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในสังคมและการทำงานการเรียนการสอนแบบเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation) หมายถึง การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาที่มีการสอนและสนับสนุนผู้เรียนให้มีการสร้างการความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และการนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น การเรียนการสอนแบบเสริมสร้างทักษะด้านข้อมูลข่าวสาร สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) หมายถึง การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาที่มีการสอนและสนับสนุนผู้เรียนให้รู้ทันข้อมูลข่าวสาร รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชาญฉลาด การเรียนการสอนแบบเสริมสร้างทักษะชีวิตและการประกอบอาชีพ (Life and Career Skills) หมายถึง การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาที่มีการสอนและสนับสนุนผู้เรียนให้มีทักษะที่ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ รู้จุดหมายของชีวิต มีแรงบันดาลใจ รู้จักการวางแผน กล้าตัดสินใจ มีความเป็นผู้นำ และรู้จักรับผิดชอบต่อสังคม (Hu Bowei, 2556, น.38)

ตัวแบบ Model of Partnership for 21st Century Skills ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 2 ส่วนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 คือ องค์ประกอบผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) โดยมองถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนหรือนักเรียน ผสมผสานกับการสนับสนุนโดยองค์ประกอบที่ 2 คือ ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21 ที่ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเกิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาตาม Model of Partnership for 21st Century Skills จะพบว่าทักษะสามารถแบ่งออกได้ เป็น 3 ทักษะ ดังนี้ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556, น.2-4)



1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ทักษะนี้ได้ มุ่งเน้นพื้นฐานแห่งการสร้างสรรค์ การคิดแบบมีวิจารณญาณ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการ ทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creatively and Innovation) ประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Think Creativity)

1.2 การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ประกอบด้วยประสิทธิภาพของการใช้เหตุผล (Reason Effectively) ใช้รูปแบบที่ชัดเจนใน เชิงเหตุผลทั้งในเชิงนิรนัย (Inductive) และอุปนัย (Deductive) ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การใช้วิถีคิดเชิงระบบ (Use Systems Thinking) สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยไปหา ส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดและเป็นระบบครบวงจรในวิถีคิดหรือกระบวนการคิดนั้น ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Make Judgments and Decisions)

1.3 การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Communication and Collaboration) ประกอบด้วย การสื่อสารได้ชัดเจนมีประสิทธิภาพ (Communication Clearly)

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ทักษะนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทันต่อกระแสของการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้แก่

2.1 ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ (Information Literacy) ประกอบด้วย การ เข้าถึงและการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information)

2.2 ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ (Media Literacy) ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media)

2.3 ความรู้พื้นฐานด้านไอซีที (ICT: Information, Communication and Technology Literacy) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency)

3. ทักษะชีวิตและงานอาชีพ (Life and Career Skills) ทักษะนี้มุ่งเน้นการกำหนด ทักษะภายใต้แนวคิดการจัดการเรียนรู้ภายในห้องเรียนที่ไม่สมบูรณ์เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตใน สังคมแห่งศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการเรียนรู้กับชีวิตจริงมีความแตกต่างกัน ทักษะนี้ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ได้แก่ การ ปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)

3.2 เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (Initiative and Self-Direction) ได้แก่ การจัดการด้านเป้าหมายและเวลา (Manage Goals and Time)

3.3 ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) ประกอบด้วยประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others)

3.4 การเพิ่มผลผลิตและการรู้รับผิดชอบ (Productivity and Accountability) ประกอบด้วยการจัดการโครงการ (Manage Projects)

3.5 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ประกอบด้วยความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (Guide and Lead Others)

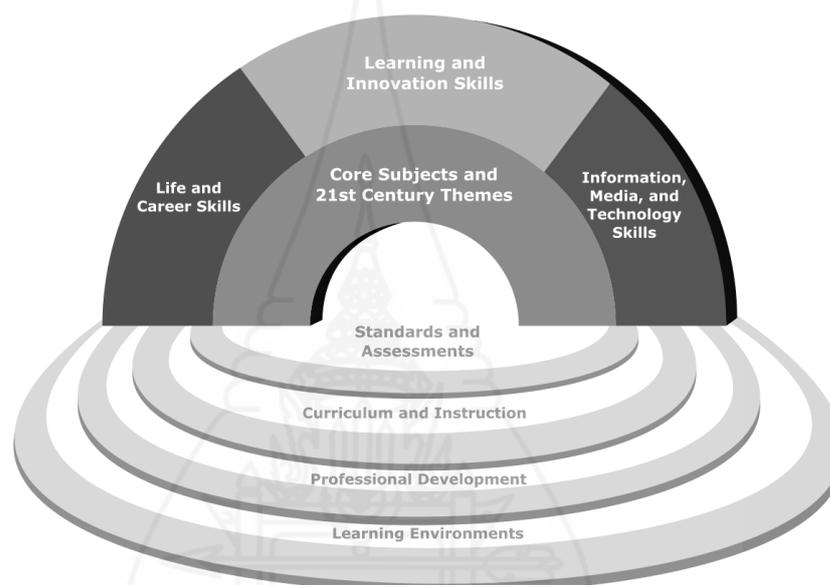


Figure 1 - P21 Framework for 21st Century Learning

ภาพที่ 2.1 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

(ที่มา : [https://en.wikipedia.org/wiki/21st\\_century\\_skills](https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills))

ตัวแบบ Model of en Gauge 21st Century Skills ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มเมทริรี (Metiri Group) และห้องวิจัยการศึกษาเขตภาคกลางตอนเหนือ (NCREL : North Central Regional Educational Laboratory) ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้เสนอกรอบแนวคิดสำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 เมื่อปี 2003 โดยใช้ชื่อว่า en Gauge 21st Century Skills ซึ่งแนวคิดนี้ได้เพิ่มความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลข่าวสารและรวม ความอยากรู้ ความกล้าเสี่ยง และการจัดการความซับซ้อน เข้าไว้ในทักษะหลักด้วย กรอบแนวคิดนี้เน้นเรื่อง การจัดลำดับความสำคัญ การวางแผน และการจัดการเพื่อมุ่งผลลัพธ์ และเห็นว่า ความรู้พื้นฐานทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Literacy) เป็นองค์ประกอบที่ชัดเจนอีกอย่างหนึ่งหากไม่นับกลุ่ม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ แล้ว กรอบความคิด en

Gauge นี้เน้นเรื่องความคาบเกี่ยวของหลักสูตรกับเนื้อหาน้อยกว่ากรอบความคิดของกลุ่ม Partnership แต่เน้นในเรื่องเนื้อหาความรู้ตามบริบทมากกว่า ทั้งนี้กรอบแนวคิดของ en Gauge 21st Century Skills ของ NCREL/Metiri Group ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556, น.5)

1. ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) ประกอบด้วยความรู้พื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้พื้นฐานเชิงทักษะและข้อมูล ความรู้พื้นฐานทางพหุวัฒนธรรมและจิตสำนึกต่อโลก

2. การคิดเชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ (Inventive Thinking) ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัว การจัดการความซับซ้อน และความสามารถในการชี้นำตนเอง ความอยากรู้ ความคิดสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง การคิดระดับสูงและการใช้เหตุผลที่ดี

3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ และทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และความรับผิดชอบในฐานะพลเมือง การสื่อสารและการโต้ตอบ

4. การเพิ่มผลผลิตในระดับสูง (High Productivity) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญการวางแผนและการจัดการเพื่อมุ่งผลลัพธ์ การใช้เครื่องมือจริงอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและเหมาะสม

ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้องค์ประกอบในด้าน ต่าง ๆ ที่ ควรเกิดขึ้นในผู้เรียนจากการจัดการศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 (21st Century Student Outcomes) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ (The Partnership for 21st Century Skills, 2009) ดังต่อไปนี้ (พรทิพย์ ศิริภัทรราชย์, 2556, น.52)

1. ความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาประเด็นที่สำคัญ สำหรับศตวรรษที่ 21 (Core Subjects and 21st Century Themes) ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่าน ศิลปะในการใช้ภาษา ภาษาต่างประเทศ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ศิลปะ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง และการ ปกครอง ซึ่งควรครอบคลุมเนื้อหาในสาขาใหม่ๆ ที่มีความสำคัญต่อการทำงานและชุมชน แต่สถาบันการศึกษาไม่ได้ให้ ความสำคัญ ได้แก่ จิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการ เงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง และความตระหนักใน สุขภาพและสวัสดิภาพ

2. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ได้แก่

2.1 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ซึ่งครอบคลุมไปถึง การคิดแบบสร้างสรรค์ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น และการนำความคิดนั้นไปใช้อย่างสร้างสรรค์

2.2 การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) หมายความว่ารวมถึงการ คิดอย่างมีเหตุผล การคิดเชิงระบบ การคิดตัดสินใจและการ คิดแก้ปัญหา

2.3 การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication and Collaboration) ซึ่ง เน้นการสื่อสารโดยใช้สื่อรูปแบบ ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างมี ประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ซึ่งใน ศตวรรษที่ 21 นี้ นับได้ว่ามีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มาก ดังนั้น ผู้เรียนจึงควรมีทักษะดังต่อไปนี้ คือ

3.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy)

3.2 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy)

3.3 การรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT (Information, Communications & Technology) Literacy)

4. ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ในการดำรงชีวิตและในการ ทำงานนั้นไม่เพียงต้องการ คนที่มีความรู้ ความสามารถในเนื้อหาความรู้ หรือทักษะการคิดเท่านั้น หากแต่ยังต้องการผู้ที่สามารถทำงานในบริบทที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอีกด้วยทักษะที่จำเป็น ได้แก่

4.1 ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

4.2 ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง (Initiative and Self Direction)

4.3 ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-cultural Skills)

4.4 การเพิ่มผลผลิตและความรู้รับผิดชอบ (Productivity and Accountability)

4.5 ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility)

ไสว พิกษา (2558, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 1) ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) 2) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy) 3) ความรู้ด้านการเป็นพลเมือง (Civic Literacy) 4) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) 5) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่ โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่

1. ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม

- 1.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์
- 1.2 ทำงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
- 1.3 การสร้างนวัตกรรม
2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา
  - 2.1 การให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.2 การใช้การคิดอย่างเป็นระบบ
  - 2.3 การพิจารณาและการตัดสินใจ
3. การสื่อสารและการร่วมมือ
  - 3.1 สื่อสารอย่างชัดเจน
  - 3.2 การร่วมมือกับผู้อื่น

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

1. ความรู้ด้านสารสนเทศ
  - 1.1 การเข้าถึงและการประเมินข้อมูลสารสนเทศ
  - 1.2 การใช้และการจัดการสารสนเทศ
2. ความรู้เกี่ยวกับสื่อ
  - 2.1 การวิเคราะห์สื่อ
  - 2.2 การผลิตสื่อ
  - 2.3 การพิจารณาและตัดสินใจ
  - 2.4 การแก้ปัญหา
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยี
  - 3.1 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านชีวิตและการทำงาน ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ ผู้เรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
  - 1.1 ความยืดหยุ่น
  - 1.2 การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง
  - 2.1 การวิเคราะห์สื่อ
  - 2.2 การผลิตสื่อ

## 2.3 การพิจารณาและตัดสินใจ

## 3) ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

## 3.1 มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น

## 3.2 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่มีความหลากหลาย

## 4) การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้

(Accountability)

## 4.1 การวิเคราะห์สื่อ

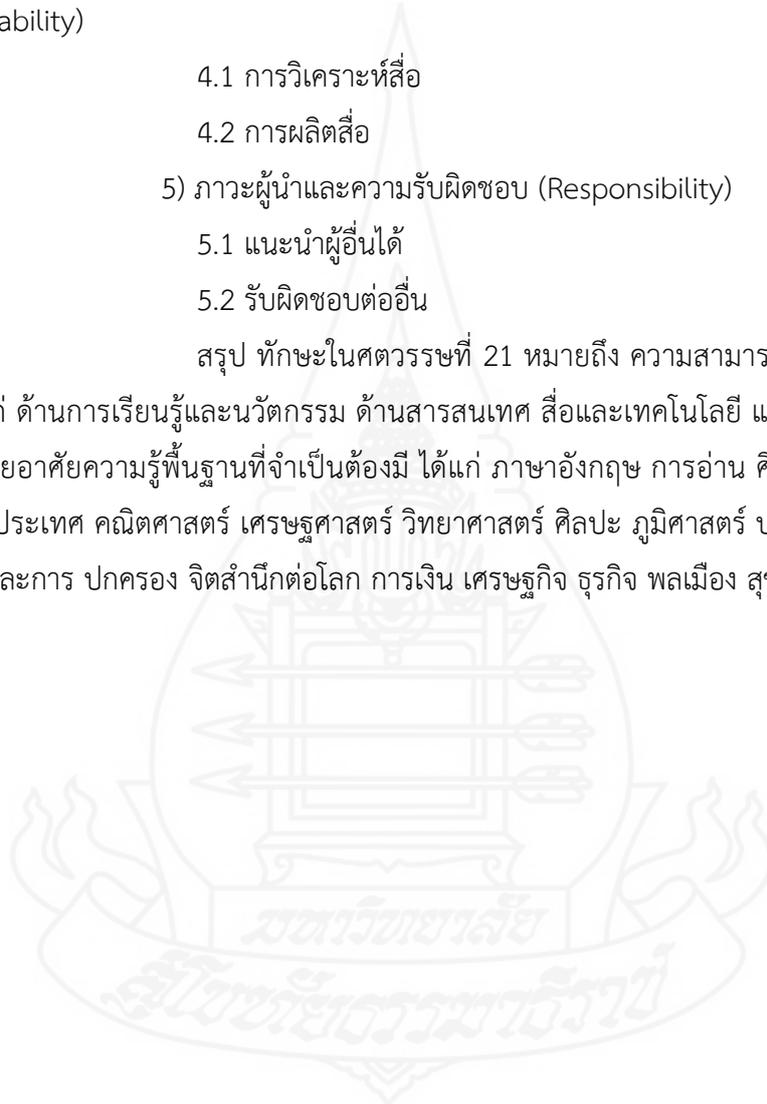
## 4.2 การผลิตสื่อ

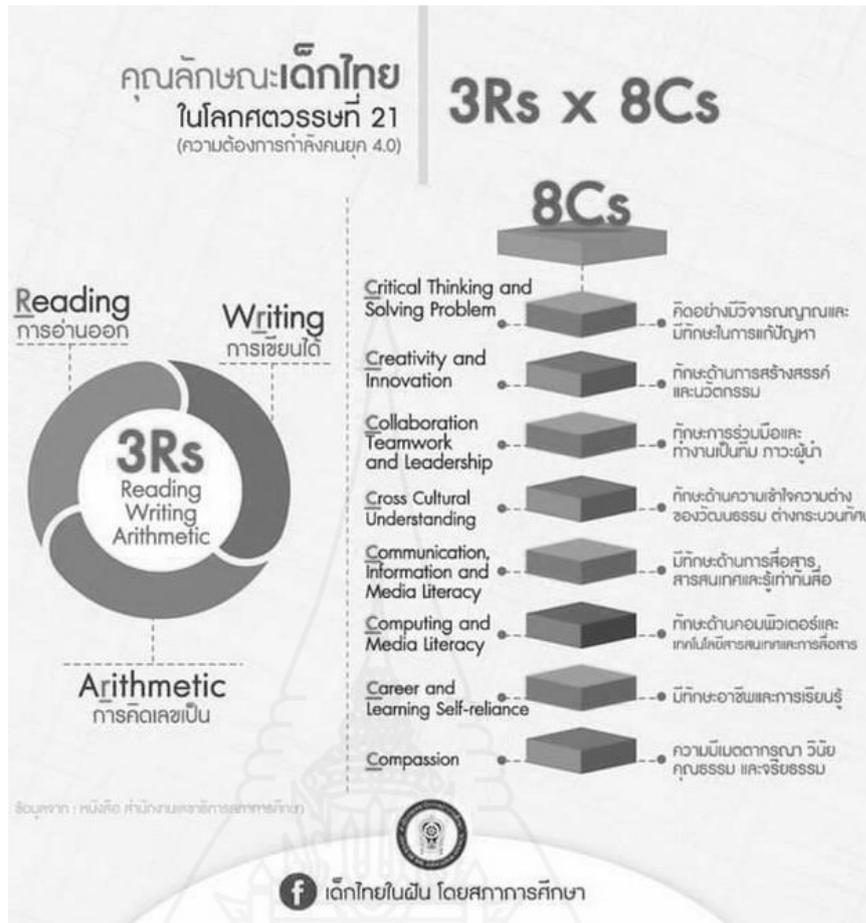
## 5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

## 5.1 แนะนำผู้อื่นได้

## 5.2 รับผิดชอบต่อผู้อื่น

สรุป ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี และด้านชีวิตและการทำงาน โดยอาศัยความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่าน ศิลปะในการใช้ภาษา ภาษาต่างประเทศ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ศิลปะ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง และการ ปกครอง จิตสำนึกต่อโลก การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ พลเมือง สุขภาพและสวัสดิภาพ





ภาพที่ 2.2 เด็กไทยในศตวรรษที่ 21 3Rs x 8Cs

(ที่มา : <http://www.krusmart.com/wp-content/uploads/2017/01/3Rs8Cs.jpg>)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560–2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.16) มุ่งให้เด็กเกิดทักษะ 3R และ 8C คือ 3R ได้แก่ 1) Reading คือ สามารถอ่านออก 2) (W) Riteing คือ สามารถเขียนได้ 3) (A) Rithmatic คือ มีทักษะในการคำนวณ ส่วน 8C ได้แก่ ทักษะ ด้านต่างๆ รวม 8 ทักษะ คือ 1) Critical thinking and problem solving คือ มีทักษะการคิด วิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและสามารถแก้ไขปัญหาได้ 2) Creativity and innovation คือ การคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรม 3) Cross-cultural understanding คือ ความเข้าใจใน ความแตกต่างของวัฒนธรรมและกระบวนการคิดข้ามวัฒนธรรม 4) Collaboration teamwork and leadership คือ ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะความเป็นผู้นำ 5) Communication information and media literacy คือ มีทักษะในการสื่อสารและการรู้เท่าทันสื่อ 6) Computing and IT literacy คือ มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และรู้เท่าทันเทคโนโลยี 7) Career and learning skills คือ มีทักษะอาชีพและการเรียนรู้ 8) Compassion คือ มีความเมตตา กรุณา มีคุณธรรม และมี





ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21	นักวิชาการ								
	สุวณี อังวารการ	พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์ และพเยาว์ ยินดีสุข	สำนักบริหารงานกรมรมศึกษาตอน	Hu Bowei	จริภา ภูพินนา	พรทิพย์ ศิริภักทรชัย	ฤตินันท์ สมุทรทัย	เอกชัย พุทธิสอน และสุวิธิดา จรุงเกียรติ	รวม
ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่าง กระบวนทัศน์	/								1
ด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ	/					/			1
ด้านบุคลิกภาพ				/					1
ด้านจริยธรรม						/			1

จากตาราง เมื่อวิเคราะห์ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการแต่ละท่านแล้วพบว่า ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่นักวิชาการเห็นตรงกัน มีประเด็นที่ซ้ำกันมากที่สุด และที่เกี่ยวข้องกับการงานวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม
2. ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี
3. ด้านชีวิตและการทำงาน

#### 1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นทักษะที่เตรียมพร้อมสำหรับชีวิตที่ซับซ้อนและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยากเพิ่มมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นที่การคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน จำเป็นในการเตรียมคนสำหรับอนาคต ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 28-36) กล่าวว่า ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นหัวใจของทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ทักษะในการเรียนรู้ (learning how to learn หรือ learning skills) และเรียนรู้ทักษะในการสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทางดีขึ้น (นวัตกรรม) ประกอบด้วยทักษะย่อยๆ ดังต่อไปนี้

1) การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ (critical thinking) และการแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งหมายถึง การคิดอย่างผู้เชี่ยวชาญ (expert thinking)

1.1 ความสามารถในการใช้เหตุผล คือ คิดได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลหลากหลายแบบ ได้แก่ คิดแบบอุปนัย (inductive) คิดแบบอนุมาน (deductive) เป็นต้น แล้วแต่สถานการณ์

1.2 ความสามารถในการคิดกระบวนระบบ (systems thinking) คือ วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยย่อยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร จนเกิด ผลในภาพรวม

1.3 ความสามารถในการใช้วิจารณ์ญาณและตัดสินใจ คือ วิเคราะห์และประเมินข้อมูลหลักฐาน การโต้แย้ง การกล่าวอ้าง และความเชื่อ วิเคราะห์เปรียบเทียบและประเมินความเห็นหลักๆ สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อโต้แย้ง แปลความหมายของสารสนเทศและสรุปพื้นฐานของการวิเคราะห์ ตีความและทบทวนอย่างจริงจัง (critical reflection) ในด้านการเรียนรู้ และกระบวนการ

1.4 ความสามารถแก้ปัญหาได้ คือ ฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลายแบบ ทั้งโดยแนวทางที่ยอมรับกันทั่วไป และแนวทางที่แหวกแนว ตั้งคำถามสำคัญที่ช่วยทำความเข้าใจให้แก่มุมมองต่างๆ เพื่อนำไปสู่ทางออกที่ดีกว่า

2) การสื่อสาร (communication) และความร่วมมือ (collaboration) ซึ่งหมายถึง การสื่อสารอย่างซับซ้อน (complex communicating)

2.1 ทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน คือ เรียบเรียงความคิดและมุมมอง (idea) ได้เป็นอย่างดี สื่อสารออกมาให้เข้าใจง่ายและงดงาม และมีความสามารถสื่อสารได้หลายแบบ ทั้งด้วยวาจา ข้อเขียน และภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดและเขียน (เช่น ท่าทาง สีหน้า) ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการสื่อสารจากการตั้งใจฟังให้เห็นความหมาย ทั้งด้านความรู้ คุณค่า ทัศนคติ และความตั้งใจ ใช้การสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายหลายด้าน เช่น แจ้งให้ทราบ บอกให้ทำ จูงใจ และชักชวน สื่อสารอย่างได้ผลในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย รวมทั้งในสภาพที่สื่อสารกันด้วยหลายภาษา

2.2 ทักษะในการร่วมมือกับผู้อื่น คือ แสดงความสามารถในการทำงานอย่างได้ผล และแสดงความเคารพให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย แสดงความยืดหยุ่นและช่วยประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในงานที่ต้องทำร่วมกันเป็นทีม และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ

3) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) และนวัตกรรม (innovation) ซึ่งหมายถึง การประยุกต์ใช้จินตนาการและการประดิษฐ์

3.1 ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ ใช้เทคนิคสร้างมุมมองหลากหลายเทคนิค เช่น การระดมความคิด (brainstorming) สร้างมุมมองแปลกใหม่ ทั้งที่เป็นการปรับปรุง

เล็กน้อยจากของเดิม หรือเป็นหลักการที่แหวกแนวโดยสิ้นเชิง ชักชวนกันทำความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์และประเมินมุมมองของตนเอง เพื่อพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการคิดอย่างสร้างสรรค์

3.2 ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ คือ พัฒนา ลงมือปฏิบัติ และสื่อสารมุมมองใหม่กับผู้อื่นอยู่เสมอ เปิดใจรับและตอบสนองต่อมุมมองใหม่ๆ หากทางได้ข้อคิดเห็น จากกลุ่มรวมทั้งการประเมินผลงานจากกลุ่ม เพื่อนำไปปรับปรุง ทำงานด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ และเข้าใจข้อจำกัดของโลกในการยอมรับมุมมองใหม่ มองความล้มเหลวเป็นโอกาสเรียนรู้เข้าใจว่า ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็นเรื่องระยะยาว เข้าใจวัฏจักรของความสำเร็จเล็ก ๆ และความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยๆว่าจะนำไปสู่การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

3.3 การประยุกต์สู่นวัตกรรม คือ ลงมือปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

อนุชา โสมาบุตร (2556,ออนไลน์) กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม สำหรับการ เรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านนี้จุดเน้นอยู่บนพื้นฐานแห่งการสร้างสรรค์ การคิดแบบมี วิจารณญาณ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creatively and Innovation) ประกอบด้วย

1.1 การคิดสร้างสรรค์ (Think Creativity) โดย (1) ใช้เทคนิคของการสร้างสรรค์ ทางความคิดที่เปิดกว้าง เช่น การระดมสมอง (2) สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่และเสริมสร้างคุณค่าทาง ความคิดและสติปัญญา และ (3) มีความละเอียดรอบคอบต่อการคิดวิเคราะห์และประเมิน แนวความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์

1.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ (Work Creativity with Others) โดย (1) มุ่งพัฒนา เน้นปฏิบัติและสื่อสารแนวคิดใหม่ๆไปสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) เปิดใจ กว้างและยอมรับในมุมมองหรือโลกทัศน์ใหม่ๆที่ส่งผลต่อระบบการทำงาน (3) เป็นผู้นำในการ สร้างสรรค์งาน รวมทั้งมีความรู้และเข้าใจในสภาพการณ์ซึ่งอาจเป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นข้อจำกัด โดย พร้อมที่จะยอมรับความคิดหรือสภาพการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้นนั้นได้ (4) สามารถสร้างวิฤติให้เป็นโอกาส ส่งผลต่อการเรียนรู้ และเข้าใจถึงวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต้องใช้เวลาและสามารถนำเอา ข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง

1.3 การนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ (Implement Innovations) โดยปฏิบัติ เชิงสร้างสรรค์ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการปรับใช้และพัฒนาจากผลแห่งนวัตกรรมที่นำมาใช้

2. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ประกอบด้วย

2.1 ประสิทธิภาพของการใช้เหตุผล (Reason Effectively) ใช้รูปแบบที่ชัดเจน ในเชิงเหตุผลทั้งในเชิงนิรนัย (Inductive) และอุปนัย (Deductive) ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.2 การใช้วิธีคิดเชิงระบบ (Use Systems Thinking) สามารถคิดวิเคราะห์จาก ส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดและเป็นระบบครบวงจรในวิธีคิดหรือกระบวนการ คิดนั้น

2.3 ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (Make Judgments and Decisions) โดย (1) สร้างประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ เพื่อสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือ (2) สามารถวิเคราะห์และประเมินในเชิงทักษะได้อย่างต่อเนื่อง (3) สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่าง ข้อมูลรวมทั้งบทสรุปที่เกิดขึ้น (4) ตีความหมายและให้ข้อสรุปที่ตั้งบนฐานแห่งการวิเคราะห์ที่มีความ น่าเชื่อถือมากที่สุด (5) สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณญาณ บนพื้นฐานแห่งประสบการณ์และกระบวนการ เรียนรู้

2.4 การแก้ไขปัญหา (Solve Problems) โดย (1) แก้ไขปัญหาที่มีความแตกต่าง ได้ทั้งปัญหาซ้ำซากและปัญหาที่อุบัติขึ้นใหม่ในหลากหลายเทคนิควิธีการ (2) สามารถกำหนดเป็น ประเด็นคำถามสำคัญที่จะนำไปสร้างเป็นจุดเน้นในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เหมาะสมและดี ที่สุด

3. การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Communication and Collaboration) ประกอบด้วย

3.1 การสื่อสารได้ชัดเจนมีประสิทธิภาพ (Communication Clearly) โดย (1) สร้างความถูกต้องชัดเจนในการสื่อความหมายทั้งการพูด การเขียน หรือการใช้ทักษะอื่น ๆ ใน ทางอวัจนภาษา (Non-verbal) ในรูปแบบต่าง ๆ (2) มีประสิทธิภาพทางการรับฟังที่สามารถสร้าง ทักษะสำหรับการถอดรหัสความหมาย การสรุปเป็นความรู้ สร้างคุณค่า ทักษะคิด และเกิดความสนใจ ใฝ่รู้ (3) ใช้การสื่อสารในการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะทั้งการรายงาน การสอน การสร้างแรงจูงใจ (4) ใช้สื่อเทคโนโลยีหลากหลายและรู้วิธีการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (5) สื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ต่างกัน

3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaborate with Others) โดย (1) มี ความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานและเกิดการยอมรับในทีมงาน (2) มีกิจกรรมการทำงานที่ สร้างความรับผิดชอบและก่อให้เกิดความสุขในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง (3) สร้างการมี ส่วนร่วมในความรับผิดชอบในภารกิจงาน และแต่ละคนมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ

ปวีรศา วิระษร (2556 ,น. 260-262) กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ทักษะในด้านนี้ประกอบด้วย การคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creatively and Innovation) ประกอบด้วย การคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้เทคนิคของการสร้างสรรค์ทางความคิดที่เปิดกว้าง เช่น การระดมสมอง เป็นต้น สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แปลกใหม่และเสริมสร้างคุณค่าทางความคิดและสติปัญญา มีความละเอียดรอบคอบต่อการคิดวิเคราะห์และประเมินแนวความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา งานในเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ โดยสามารถเปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองหรือความคิดใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อระบบการทำงาน เป็นผู้ผู้นำในการสร้างสรรค์งาน รวมทั้งมีความรู้และเข้าใจสภาพการณ์ซึ่งอาจเกิดเป็นข้อเท็จจริงหรือข้อจำกัด โดยพร้อมที่จะยอมรับความคิดหรือสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นได้ สามารถใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส ส่งผลต่อการเรียนรู้ และเข้าใจถึงวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต้องใช้เวลาและสามารถนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องสามารถนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติได้ โดยสามารถปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้และพัฒนาแผนแห่งนวัตกรรมที่นำมาใช้

2. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ประกอบด้วย การใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบที่ชัดเจนในเชิงเหตุผลทั้งในเชิงนิรนัยและอุปนัย ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถคิดอย่างเป็นระบบ โดยสามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดและเป็นระบบครบวงจร ในวิธีคิดหรือกระบวนการคิดนั้น ๆ มีกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ เพื่อสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือ สามารถวิเคราะห์และประเมินผลในเชิงทักษะได้อย่างต่อเนื่อง สามารถตีความหมายและให้ข้อสรุปที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความแตกต่างได้ทั้งปัญหาซ้ำซากและปัญหาที่อุบัติขึ้นใหม่หลากหลายเทคนิควิธีการ และสามารถกำหนดเป็นประเด็นคำถามสำคัญที่จะนำไปสร้างเป็นจุดเน้นในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุด

3. การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Communication and Collaboration) ประกอบด้วยความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างความถูกต้องชัดเจนในการสื่อความหมายทั้งการพูด การเขียน หรือการใช้ทักษะอื่น ๆ ในทางอวัจนภาษาในรูปแบบต่าง ๆ มีประสิทธิภาพทางการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะสำหรับการถอดรหัสความหมาย การสรุปเป็นความรู้ สร้างคุณค่า ทศนคติ และการเกิดความสนใจใฝ่รู้ สามารถใช้การสื่อสารในการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะทั้งการรายงาน การเรียนการสอน การสร้างแรงจูงใจ สามารถใช้สื่อ

เทคโนโลยีที่หลากหลายและรู้วิธีใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานและเกิดการยอมรับในที่ทำงาน มีกิจกรรมการทำงานที่สร้างความรับผิดชอบและก่อให้เกิดความสุขในการทำงานเพื่อบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

สรุป ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม หมายถึง ครูมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่สอน มีทักษะการคิดด้วยข้อจำกัด ด้วยเงื่อนไขที่กำหนด มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถเชื่อมโยงและเปรียบเทียบข้อมูลที่มี สามารถแปลความหมาย และตีความส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ แก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคย และสร้างมุมมองทางความคิดใหม่ๆ นำไปต่อยอดพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ออกแบบสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม มีการกระตุ้นด้วยคำถาม เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด สามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เรียน สร้างความเข้าใจและผ่อนคลายระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้

## 2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

การดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 มีสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีและสื่อ สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีข้อมูลมากมายและหลากหลาย การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีรวมถึงโอกาสในการเข้าถึงของบุคคล ทำให้ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะและวิจรรณญาณในด้านนี้ โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 40-44) กล่าวว่า ทักษะด้านสารสนเทศ (Information Literacy) ทุกคนจำเป็นต้องมีทักษะในการสร้างสารสนเทศและสื่อออกไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับผู้คนวงกว้าง คือ ต้องไม่จำกัดมุมมองด้านสารสนเทศเฉพาะการเป็นผู้บริโภค แต่ต้องมีพฤติกรรมในฐานะผู้ผลิตด้วย และต้องเป็นผู้ผลิตที่มี ความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ผลิตสารสนเทศปลอม หลอกหลวง หรือด้อย คุณภาพ จะต้องมีความสามารถในการเข้าถึง (access) อย่างรวดเร็ว และรู้แหล่งทักษะในการประเมินความน่าเชื่อถือ ทักษะในการใช้อย่างสร้างสรรค์

### 1. ทักษะในการเข้าถึง (access)

1.1 การเข้าถึงและประเมินสารสนเทศ คือ เข้าถึงสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (ใช้เวลาน้อย) และมีประสิทธิผล (เข้าถึงแหล่งที่ถูกต้องเหมาะสม) ประเมินสารสนเทศอย่างลึกซึ้งครบถ้วนรอบด้าน และอย่างรู้เท่าทัน (ในยุคนี้มีสารสนเทศปลอม หรือไม่แม่นยำเต็มไปหมด)

1.2 การใช้และจัดการสารสนเทศ คือ ใช้สารสนเทศได้อย่างแม่นยำและสร้างสรรค์ ต่อกรณีหรือปัญหาที่เผชิญ จัดการเชื่อมต่อสารสนเทศ (information flow) จากแหล่งที่หลากหลายได้ เข้าถึงและใช้สารสนเทศอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย

2. ทักษะด้านสื่อ (Media Literacy Skills) เป็นทักษะสองทางคือ ด้านรับสารจากสื่อ และด้านสื่อสารออกไปยัง ผู้อื่นหรือสาธารณชนหรือโลกในวงกว้าง คนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือสร้างสื่อ และ สื่อสารออกไปได้หลากหลายทาง เช่น วิดีโอ (video) ออดิโอ (audio), พอดคาสท์ (podcast) เว็บไซต์ (website) เป็นต้น Center for Media Literacy ระบุว่า ทักษะด้านสื่อประกอบด้วย ความสามารถด้านการเข้าถึง วิเคราะห์ประเมิน และสร้างสาร (message) ในรูปแบบต่างๆ อันได้แก่ ในรูปสิ่งพิมพ์กราฟิก แอนิเมชัน ออดิโอ วิดีโอ เกม มัลติมีเดีย เว็บไซต์ และอื่นๆ

2.1 การวิเคราะห์สื่อได้ คือ เข้าใจวัตถุประสงค์ว่าทำไมจึงมีการสร้างสื่อชิ้นนั้น และสร้างอย่างไร ตรวจสอบว่าแต่ละคนตีความสื่อแตกต่างกันอย่างไร สื่อชิ้นนั้น นอกจากสื่อความจริงแล้ว ยังเพิ่มคุณค่าหรือความเห็นเข้าไปอย่างไร และสื่อชิ้นนั้นสามารถมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมอย่างไร ทำความเข้าใจประเด็นเชิงจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงสื่อ และการสื่อสาร

2.2 การสร้างผลิตภัณฑ์สื่อได้ คือ มีความสามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสม ดำเนินการสร้างสื่อที่เหมาะสมกับการนำเสนอในหลากหลายวัตถุประสงค์ มีความเข้าใจและสามารถนำเสนอในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน หลากหลายและต่างวัฒนธรรม

3. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy) ทั้งสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีกลไกช่วยเหลืออย่างเป็น ระบบ และก็ต้องหมั่นเรียนรู้

3.1 ความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ใช้เทคโนโลยีเพื่อวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ ใช้เครื่องมือสื่อสาร เชื่อมโยงเครือข่าย (คอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นมีเดีย ฯลฯ) และ social network อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อเข้าถึง (access) จัดการ (manage) ผสมผสาน (integrate) ประเมิน (evaluate) และสร้าง (create) สารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้ ปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึง และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อนุชา โสมาบุตร (2556,ออนไลน์) กล่าวว่า ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ได้แก่ องค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

#### 1. การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) ประกอบด้วย

1.1 การเข้าถึงและการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดย (1) เข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และ (2) ประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น

1.2 การใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดย (1) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น (2) จัดการ

กับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และ (3) มีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้าน

## 2. การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดย (1) เข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด (2) สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และ (3) มีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้าน

2.2 ความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดย (1) มีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และ (2) มีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้าน

## 3. การรู้ทันไอซีที (ICT: Information, Communication and Technology Literacy) ประกอบด้วย

3.1 ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดย (1) ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ (2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์, PDAs, Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม (3) มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้าน

ปวริศา วิระขร (2556, น. 262-263) กล่าวว่า ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) ได้แก่องค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ (Information Literacy) ประกอบด้วยความสามารถในการเข้าถึงและการประเมินสารสนเทศ โดยสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) สามารถประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น ความสามารถในการใช้และการจัดการสารสนเทศ โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่อย่างมากมายและหลากหลาย และต้องมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้าน

2. ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ (Media Literacy) ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อ เพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อ



ความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรม จริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้าน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์ โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัว สื่อประเภทนั้นๆ และยังต้องมีความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้าน

3. ความรู้พื้นฐานด้านไอซีที (ICT: Information, Communication and Technology) ประกอบด้วย ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น คอมพิวเตอร์, PDAs, Media Player เป็นต้น ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึง สื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้พื้นฐานในการ ประยุกต์ใช้ไอซีทีได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้าน

สรุป ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี หมายถึง ครูมีทักษะในการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามหลักจริยธรรมและกฎหมาย ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถสังเคราะห์สารสนเทศจากแหล่งที่หลากหลาย สามารถสื่อสารตามหัวข้อที่กำหนด ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย มีหลากหลายรูปแบบ หลายภาษา และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน มีทักษะ การผลิตสื่อ ใช้สื่อ วิจัย และประเมินการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และระดับ การเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถใช้สื่อดิจิทัลและเครื่องมือสื่อสารสร้างฐานความรู้ เครือข่าย และสังคม การเรียนรู้ออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

### 3. ทักษะด้านชีวิตและการทำงาน

ทักษะชีวิตเป็นทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ชีวิต การทำงาน และ ภูมิคุ้มกันพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในการดำรงชีวิต ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดัง ต่อไปนี้

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 48-58) กล่าวว่า ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต จะต้อง เรียนตั้งแต่ชั้นประถม (หรือ อนุบาล) ไปจนถึง ม. 6 และมหาวิทยาลัย โดยเรียนตามพัฒนาการของ สมอง เพราะทักษะ กลุ่มนี้สอนไม่ได้ ต้องเรียนเอง ในการคิด ค้นหาวิธีออกแบบการเรียนรู้ วิธีกระตุ้น และอำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้ รวมถึงวิธีชวนกันถอดบทเรียนหลังงานสำเร็จ เพื่อช่วยให้ การเรียนรู้ลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้น การทำงานในสภาพนี้จะยิ่งน่าสนุกและท้าทายยิ่งขึ้น

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) การปรับตัวที่ดี ที่สุด คือ การใช้วิกฤติเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาส หาทางออกอย่างสร้างสรรค์ที่สุด ๆ ซึ่งจะเกิดการ

เรียนรู้สูงสุด ยิ่งโครงการมี ความยากและซับซ้อนมากเพียงใด พนักงานก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะ ด้านความยืดหยุ่นและปรับตัวมากเพียงนั้น เพื่อให้พัฒนาทักษะต่อไปนี้

1.1 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง คือ ปรับตัวเข้ากับบทบาทที่แตกต่าง งานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ทำงานได้ผลดีในสภาพของ ความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน และในสภาพที่ลำดับความสำคัญของงานเปลี่ยนไป

1.2 การมีความยืดหยุ่น คือ นำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มาใช้ประโยชน์อย่าง ได้ผล จัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำเอาความเห็นและความเชื่อที่ แตกต่างหลากหลายของทีมงานจากหลากหลายวัฒนธรรม มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างดุลยภาพ และทำให้งานลุล่วง

## 2. การริเริ่มและกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self-Direction)

2.1 การจัดการเป้าหมายและเวลา คือ กำหนดเป้าหมายโดยมีเกณฑ์ความสำเร็จ ที่จับต้องได้ และที่จับต้องไม่ได้ มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงยุทธวิธี (tactical) ซึ่งเป็นเป้าหมาย ระยะสั้น กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic) ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว ใช้เวลา และจัดการ ภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การทำงานได้ด้วยตนเอง คือ ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดตัวงาน เอง คอยติดตาม ผลงานเอง และกำหนดลำดับความสำคัญของงานเอง

2.3 การเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (self-directed learner) คือ นอกเหนือจาก เรียนรู้ทักษะในงานของตนโดยตรงแล้วสามารถมองเห็นโอกาสเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญ ของตน ริเริ่มการพัฒนาทักษะไปสู่ระดับมืออาชีพ แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ว่าเป็น กระบวนการที่ต้องทำตลอดชีวิต สามารถทบทวน ไคร่ครวญ ประสบการณ์ในอดีต เพื่อใช้คิดหาทาง พัฒนาในอนาคต

3. ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) หัวใจของทักษะนี้คือ สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่กับสภาพแวดล้อมและผู้คนที่มีความแตกต่าง หลากหลายได้อย่างไม่รู้สึกเครียดหรือ แปรกแยก และทำให้งานสำเร็จได้ เป็นเรื่องของการเรียนรู้และ ยกย่องระดับ ความฉลาดด้านสังคม (social intelligence) และความฉลาดด้านอารมณ์ (emotional intelligence)

3.1 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเกิดผลดี คือ รู้ว่าเมื่อไรควรฟัง เมื่อไรควรพูด แสดงพฤติกรรมอย่างมืออาชีพ และอย่างน่านับถือ

3.2 การทำงานในทีมที่แตกต่างหลากหลายอย่างได้ผลดี คือ เคารพความ แตกต่างทางวัฒนธรรม และทำงานร่วมกับคนที่พื้นฐานแตกต่างกันทางสังคมและวัฒนธรรมอย่าง

ได้ผลดี ตอบสนองความเห็นและคุณค่าที่แตกต่างอย่างใจกว้าง ยกระดับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ วิธีการแบบใหม่ หรือคุณภาพของผลงาน

4. การมีผลงาน และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Productivity and Accountability) การเรียนรู้จากการทำโครงการ (PBL/ Project Base Learning) เป็น วิธีเรียนทักษะเหล่านี้ โดยใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) มีการเก็บข้อมูลเพื่อความปลอดภัยตรวจสอบได้ รวมทั้งเพื่อ การรับรู้ผลงานที่ทำได้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่ต้องการคือ ทักษะในการกำหนดเป้าและบรรลุเป้าหมายนั้น การจัดลำดับความสำคัญของงานและการใช้เวลา

4.1 การจัดการโครงการ คือ การกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น แม้จะมีอุปสรรคและมีแรงบีบคั้น แง่เวลาหรือความสนใจ กำหนดลำดับความสำคัญ วางแผน และจัดการงาน

4.2 การผลิตผลงาน คือ การแสดงความสามารถพิเศษในการทำให้ได้ผลงานที่ คุณภาพดี เป็นพิเศษ ได้แก่ ความสามารถด้าน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยท่าที่เชิงบวก จัดการเวลาและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (multitasking) ร่วมงานอย่างเอาจริงเอาจัง เชื่อถือได้ และตรงต่อเวลา นำเสนอตนเองอย่างมืออาชีพ และมีมารยาท ทำงานร่วม และร่วมมือเป็นทีมอย่างได้ผลดี เคารพและเห็นคุณค่าของความแตกต่าง หลากหลายในทีมงาน รับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ภาวะผู้นำที่ ต้องการในศตวรรษที่ 21 คือ ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบแบบกระจายบทบาท (distributed leadership and responsibility) และความรับผิดชอบมี 3 ระดับ คือ (1) รับผิดชอบต่อตนเอง (2) รับผิดชอบการทำงานประสานสอดคล้องกันในทีม (3) ความร่วมมือกันในทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ร่วมกัน

5.1 การชี้แนะและเป็นผู้นำแกผู้อื่น คือ ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะ แก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย ทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ใช้ศักยภาพหรือความสามารถของตนเป็นที่ตั้ง ทำตัวเป็นตัวอย่างในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น คือ ดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบโดยถือ ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

อนุชา โสมาบุตร (2556,ออนไลน์) กล่าวว่า ทักษะชีวิตและงานอาชีพ (Life and Career Skills) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ได้แก่

1.1 การปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) โดย (1) ปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามเวลาที่กำหนด และ (2) ปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น

1.2 เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดย (1) สามารถหลอมรวมผลสะท้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวกกับการทำงาน และ (3) มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงาน

## 2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (Initiative and Self-Direction) ได้แก่

2.1 การจัดการด้านเป้าหมายและเวลา (Manage Goals and Time) โดย (1) กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด (2) สร้างความสมดุลในเป้าหมายที่กำหนด (ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว) และ (3) ใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

2.2 การสร้างงานอิสระ (Work Independently) โดยกำกับติดตาม จำแนก วิเคราะห์ จัดเรียงลำดับความสำคัญ และกำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุมจากภายนอก

2.3 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง (Be Self-Directed Learners) โดย (1) มุ่งมั่นสู่ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านทักษะ ความรู้และขยายผลสู่ความเป็นเลิศ (2) เป็นผู้นำเชิงทักษะขั้นสูง มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ (3) เป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และ (4) สามารถสะท้อนผลและเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากอดีตมุ่งสู่เส้นทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคต

3. ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) ประกอบด้วย

3.1 ประสิทธิภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) โดย (1) รอบรู้ในการสร้างประสิทธิภาพ จังหวะเวลาที่เหมาะสมในการฟัง-การพูดในโอกาสต่างๆ และ (2) สร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

3.2 การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดย (1) ยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงานที่แตกต่างกันหลากหลายลักษณะ (2) เปิดโลกทัศน์และปลูกจิตสำนึกเพื่อมองเห็นการยอมรับในข้อแตกต่าง สามารถมองเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้น (3) พึงระลึกเสมอว่าข้อแตกต่างเชิงสังคมและวัฒนธรรมนั้น สามารถนำมาสร้างสรรค์เป็นแนวคิดใหม่ๆให้เกิดขึ้นได้ โดยการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพ

4. การเพิ่มผลผลิตและการรู้รับผิดชอบ (Productivity and Accountability) ประกอบด้วย

4.1 การจัดการโครงการ (Manage Projects) โดย (1) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน และ (2) วางแผน จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง

4.2 ผลผลิตที่เกิดขึ้น (Produce Results) โดยสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูง โดยมีจุดเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) การทำงานทางวิชาชีพที่สุจริต (2) สามารถบริหารเวลาและบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) เน้นภารกิจงานในเชิงสหกิจ (Multi-tasks) (4) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (5) นำเสนอผลงานได้อย่างมืออาชีพ และ (6) ยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) หมายถึง ความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (Guide and Lead Others) โดย (1) ใช้ทักษะการแก้ไขปัญหา ระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพาองค์การก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย (2) เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะและนำพาองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (3) ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และ (4) เป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้อื่นยอมรับ

ปวริศา วิระษร (2556, น. 264-265) กล่าวว่า ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ประกอบด้วยองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ได้แก่ การปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และบริบทตามเวลาที่กำหนด เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยสามารถหลอมรวมผลสะท้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวกกับการทำงาน และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ของการทำงาน

2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ (Initiative and Self-Diraction) ได้แก่ มีความสามารถในการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์กำหนดสร้างความสมดุลในเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถสร้างงานได้อย่างอิสระ โดยกำกับติดตาม จำแนกวิเคราะห์ จัดเรียงลำดับความสำคัญ และกำหนดภารกิจงานอย่างมีประสิทธิภาพปราศจากการควบคุมจากภายนอก นอกจากนั้นยังต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง โดยมุ่งมั่นสู่ความเชี่ยวชาญทั้งด้านทักษะ ความรู้ และขยายผลสู่ความเป็นเลิศ เป็นผู้นำเชิงทักษะขั้นสูง มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพและเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) ประกอบด้วย การทำงานหรือปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถรู้จังหวะเวลาที่เหมาะสมในการฟัง-การพูดในโอกาสต่าง ๆ สามารถสร้างทีมที่มีคุณภาพ โดยยอมรับใน

ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจของทีมงานที่แตกต่างกัน เปิดโลกทัศน์ และปลูกจิตสำนึกเพื่อยอมรับในข้อแตกต่างและเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้นได้

4. การเพิ่มผลผลิต และการรู้รับผิดชอบ (Productivity and Accountability) ประกอบด้วย การจัดโครงการ โดยสามารถกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน สามารถวางแผน จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะมีจุดเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานทางวิชาชีพที่สุจริต สามารถบริหารเวลา และบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นภารกิจในเชิงสหกิจ การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน นำเสนอได้อย่างมีอาชีพ และสามารถยอมรับผลผลิตที่เกิดขึ้นด้วยความชื่นชม

5. ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อ (Leadership and Responsibility) ประกอบด้วย ความสามารถเป็นต้นแบบและเป็นผู้นำคนอื่น โดยใช้ทักษะการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลได้ เพื่อนำพาคณะการก้าวบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะและนำพาคณะการก้าวบรรลุสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันและเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

สรุป ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านชีวิตและการทำงาน หมายถึง ครูมีเป้าหมายของชีวิตและเป้าหมายในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวพร้อมทั้งมีเกณฑ์ความสำเร็จ สามารถจัดลำดับความสำคัญหลายๆ เรื่องในเวลาเดียวกัน ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม บทบาทหน้าที่ และกำหนดการงานต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปไม่แน่นอน มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานงานและชักนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จ เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงานและเป็นทีมงาน มีความรับผิดชอบต่อ มีการเก็บข้อมูล นำความเห็นที่แตกต่าง ประสพการณ์ในอดีตมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในอนาคต โดยยึดถือประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก

#### 4. การส่งเสริมทักษะของครู

##### 4.1 ความสำคัญของการส่งเสริมพัฒนาครู

ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีความรู้ มีทักษะสมรรถนะ และคุณลักษณะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

วิมล จิโรจพันธุ์ (2543, น.35) กล่าวถึง การส่งเสริมและการพัฒนาครู ว่าให้เป็นครูที่พึงประสงค์ โดยมีความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับและจัดการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้

เป็นครูดี ครูเก่งและเป็นที่ปรึกษาของครู สามารถถ่ายทอดความรู้และกระบวนการเรียนการสอนให้แก่ครูอื่นได้ เป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2551, น.52) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาครู ไว้ว่าเป็นการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานนั้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2554, น.24) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการสอนของครู จำเป็นที่ครูต้องมีเจตคติที่ดีต่อวิชาที่จะสอนและโรงเรียน รวมทั้งมีความคาดหวังและเชื่อว่าผู้เรียนว่ามีความสามารถเรียนรู้ได้เอง

พิณสุดา สิริรังษร (2557, น.10-11) ได้กล่าว การยกระดับและพัฒนาครู ว่า ครูเป็นผู้เรียนที่ต้องเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา มีระบบพี่เลี้ยง/ครูต้นแบบ (master teachers) เพื่อช่วยครู มีระบบการนิเทศ ติดตามและพัฒนาการทำงานของครูในชั้นเรียน การเรียนรู้และพัฒนาจากเพื่อนครูและการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการพัฒนาการเรียนการสอนของครู โดยสอนให้น้อยลงและให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติด้วยตนเองมากขึ้น

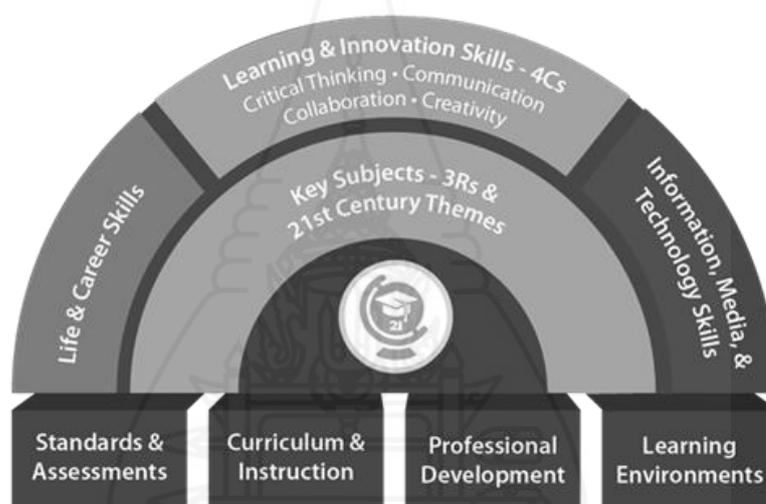
สรุปได้ว่า การส่งเสริมและพัฒนาครู มีความสำคัญ มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อวิชาที่จะสอนและโรงเรียน เป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นครูดี ครูเก่งและเป็นที่ปรึกษาของครู มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา มีระบบพี่เลี้ยง/ครูต้นแบบ (master teachers) เพื่อช่วยครู มีระบบการนิเทศ ติดตามและพัฒนาการทำงานของครูในชั้นเรียน มีความคาดหวังและเชื่อว่าผู้เรียนว่ามีความสามารถเรียนรู้ได้เอง

#### 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมทักษะของครู

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้ (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2556, น.171) กล่าวถึง ตัวอย่างของการฝึกอบรมและเรียนรู้ของครูในประเทศที่ระดับสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาสูง ว่า การสร้างสมรรถนะสำหรับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 และการเรียนรู้ร่วมกันของครู นอกจากความรู้เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอนและการวิเคราะห์ผู้เรียนแล้ว ประเทศที่ประสบความสำเร็จในผล

การสอบ PISA อย่างฟินแลนด์ ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ ยังเน้นการพัฒนาครูให้มีทักษะการคิดแก้ปัญหา (Problem-solving skill) การทำวิจัยชั้นเรียนเชิงปฏิบัติ (classroom-based action research) และการสืบเสาะหาความรู้ (inquiry about practice) (Darling-Hammond 2010 และ Jensen et al,2012) สมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างน้อย 2 ประการ ประการแรก สมรรถนะเหล่านี้ล้วนเป็นอยู่ในทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อันเป็นสมรรถนะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนด้วย ดังนั้น ครูจำเป็นต้องมีสมรรถนะเหล่านี้ด้วยจึงจะสามารถจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ของผู้เรียน ประการที่สอง ประเทศเหล่านี้มิได้ต้องการให้ครูปฏิบัติตามแนวทางการสอนที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งหมายพัฒนาครูให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการสอนตามสถานการณ์และพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้นได้เอง และนำความรู้ดังกล่าวเผยแพร่ให้กับเพื่อนครู



ภาพที่ 2.3 การสนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ที่มา : <http://www.battelleforkids.org/networks/p21>

ระบบสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 เริ่มจากการวางแผนการทำงาน สืบค้นรวบรวมความรู้ จากแหล่งที่เชื่อถือได้ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม นำไปสู่การได้ คำตอบที่มีทฤษฎีความรู้รองรับ สร้างขั้นตอนและกระบวนการตามการอ้างอิงของทฤษฎีความรู้ และ พิสูจน์ จนเกิดจินตนาการ ต่อยอดกระบวนการพัฒนางานที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต และสังคม ต้องมีระบบมาช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย,2560, น. 19-20)

1. มาตรฐานในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Standards) จุดเน้นคือ
  - 1.1 เน้นทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกิดกับผู้เรียน



- 1.2 สร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนในเชิงสหวิทยาการระหว่างวิชาหลักที่เป็น  
จุดเน้น
- 1.3 มุ่งเน้นการสร้างความรู้และเข้าใจในเชิงลึกมากกว่าการสร้างความรู้แบบผิว  
เผิน
- 1.4 ยกกระดับความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง การใช้สื่อหรือ  
เครื่องมือที่มีคุณภาพ จากการเรียนรู้ในสถานศึกษา การทำงานและในการดำรงชีวิตประจำวัน ผู้เรียน  
ได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 1.5 ใช้หลักการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพระดับสูง
2. การประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 (Assessment of 21<sup>st</sup> Century Skills)  
จุดเน้นคือ
- 2.1 สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบทดสอบ  
มาตรฐานสำหรับการทดสอบย่อยและทดสอบรวมสำหรับการประเมินผลในชั้นเรียน
- 2.2 เน้นการนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุง  
แก้ไขงาน
- 2.3 ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ  
สูงสุด
- 2.4 สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียนให้เป็น  
มาตรฐานและมีคุณภาพ
3. หลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Curriculum &  
Instruction) จุดเน้นคือ
- 3.1 การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของ  
วิชาแกนหลัก
- 3.2 สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหาและสร้าง  
ระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency - based)
- 3.3 สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัว  
เกื้อหนุนการเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem - based) เพื่อ  
การสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิด
- 3.4 บูรณาการแหล่งเรียนรู้ (Learning Resources) จากชุมชนเข้มใช้ในโรงเรียน
4. การพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Professional  
Development) จุดเน้นคือ

4.1 จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการสร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือและกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และสร้างให้ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม

4.2 สร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย

4.3 สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณและทักษะด้านอื่น ๆ ที่สำคัญต่อวิชาชีพ

4.4 เป็นยุคแห่งการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นต้นแบบ (Model) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ

4.5 สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียนรู้สติปัญญา จุดอ่อน จุดแข็งในตัวผู้เรียน เหล่านี้เป็นต้น

4.6 ช่วยให้ครูได้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอนและจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้

4.7 สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้

4.8 แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น

4.9 สร้างให้เกิดตัวแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5. สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Learning Environment) จุดเน้นคือ

5.1 สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผล

5.2 สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วมการแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน รวมทั้งการบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน

5.3 สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนแบบโครงงาน

5.4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยี เครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

5.5 ออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งการเรียนเป็นกลุ่มหรือการเรียนรายบุคคล

5.6 นำไปสู่การพัฒนาและขยายผลสู่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือระบบออนไลน์

ซึ่งการพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Professional Development) เป็นการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูในศตวรรษที่ 21 ให้มีความรู้ในเนื้อหาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีความรู้และเชี่ยวชาญในการสอน มีความสามารถพัฒนาหลักสูตรได้ วางแผนการสอนและแบบเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการคิดค้น ดำเนินการสอนที่ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการสืบเสาะหาความรู้ ช่วยให้นักเรียนเข้าใจธรรมชาติของวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาเจตคติ ทักษะต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งต้องตระหนักและเน้นทักษะและพัฒนาครูให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21

นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นกลยุทธ์ 3.1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาที่ผลิตครู ในการผลิตและพัฒนาครูให้ตรงกับสาขาวิชา และสอดคล้องกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 แนวทางการดำเนินการ (2) ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการกำหนดสมรรถนะครูให้สอดคล้องกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ประเด็นกลยุทธ์ 3.2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม แนวทางการดำเนินการ (5) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) (7) ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีความรู้ทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3 (8) ส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (9) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง (Differentiated Instruction) (10) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น.46-47)

## 5. ข้อมูลทั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

จังหวัดเลยแบ่งการปกครองเป็น 14 อำเภอ โดยได้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ออกเป็น 3 เขต และ 1 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2, 2561, น.1-8)

ตารางที่ 2.3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดเลย

เขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 1	เขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 2	เขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 3
อำเภอเมืองเลย	อำเภอวังสะพุง	อำเภอด่านซ้าย
อำเภอปากชม	อำเภอภูกระดึง	อำเภอนาแห้ว
อำเภอเชียงคาน	อำเภอผาขาว	อำเภอภูเรือ
อำเภอท่าลี่	อำเภอภูหลวง	
อำเภอนาดูน	อำเภอเอราวัณ	
	อำเภอหนองหิน	
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เลย-หนองบัวลำภู		

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ตั้งอยู่ที่ หมู่ 3 บ้านโนนสว่าง ตำบลศรีสงคราม อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย 42130 ดูแลโรงเรียนใน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอวังสะ พุง 55 โรงเรียน อำเภอภูกระดึง 24 โรงเรียน อำเภอหนองหิน 16 โรงเรียน อำเภอภูหลวง 17 โรงเรียน อำเภอผาขาว 29 โรงเรียน อำเภอเอราวัณ 16 โรงเรียน รวม 157 โรงเรียน (ข้อมูลจาก โปรแกรม DMC : ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2561)

ตารางที่ 2.4 อัตรากำลังผู้บริหารสถานศึกษาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาจำแนกตามสายงาน แยกรายอำเภอ

อำเภอ	ผอ. สถานศึกษา	รอง ผอ. สถานศึกษา	ครูผู้สอน (ข้าราชการ)	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	รวม
วังสะพุง	40	2	369	31	19	80	541
ภูกระดึง	22	-	184	20	12	37	275
ภูหลวง	9	1	123	12	5	23	173
ผาขาว	22	1	231	21	10	48	333
เอราวัณ	11	2	151	10	3	26	203
หนองหิน	12	-	116	14	6	25	173
รวม	116	6	1,174	108	55	239	1,698

(ข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานบุคคล ณ วันที่ 13 พ.ย. 2561 สพป.เลย เขต 2, 2561 ,น.8)

### 4.3 นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 ได้น้อมนำแนวพระราชดำริ สืบสานพระราชปณิธานและพระบรมราโชบาย ด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (National Strategy) จุดเน้นเชิงนโยบาย ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน วาระการขับเคลื่อนจังหวัดเลย (THAILOEI 4.0) และแผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2562 – 2565) จังหวัดเลย นำมาศึกษาวิเคราะห์ภารกิจ สภาพ ปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis สู่การกำหนดนโยบาย การศึกษาทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2, 2561, น.33-35)

- 1) ด้านจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
- 2) ด้านพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ด้านส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) ด้านขยายโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา

5) ด้านจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6) ด้านพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมาย ไว้ดังนี้ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพด้วยการปรับหลักสูตร การวัดและประเมินผลที่เหมาะสม พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัย และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา มาตรการ 7) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning) หรือการเรียนรู้เชิงรุก ที่เน้นทักษะกระบวนการให้เกิดกับผู้เรียน ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน 8) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 10) สนับสนุนการผลิต จัดหา และใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี นวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายรวมทั้งการพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ 11) ส่งเสริมการจัดการหลักสูตรทักษะอาชีพหลักสูตรระยะสั้น และ 17) ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดเป้าหมาย ไว้ดังนี้ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาตรการ 1) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพทั้งระบบ เชื่อมโยงกับการเลื่อนวิทยฐานะในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น TEPE Online ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมปฏิบัติจริง (Active Learning) ฯลฯ 2) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนด การกำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินและการพัฒนา การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มาตรการ 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป้าหมาย พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรการ 4) สร้างความ

เข้มแข็งและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่ เช่น โรงเรียนพระราชรัฐ (ดีใกล้บ้าน), โรงเรียนคุณธรรม, โรงเรียนห้องเรียนคุณภาพ ฯลฯ 8) สร้างความเข้มแข็งในการยกระดับคุณภาพ การศึกษารูปแบบเครือข่าย เช่น เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์พัฒนา กลุ่มสาระการเรียนรู้ สหวิทยาเขต กลุ่มโรงเรียน ฯลฯ 9) ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนด้วยพลังพระราชรัฐ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 10) ส่งเสริม สนับสนุนผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และสาธารณชน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำกับดูแล ตลอดจนการมีส่วนร่วม รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกชัย พุทธสอน, และสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2557) ได้ศึกษา แนวโน้มการเสริมสร้าง ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ 1) วิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ และ 2) นำเสนอแนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ (1.1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ มีความสามารถในการ แสวงหาความรู้ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (1.2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี คือ มีทักษะการรู้ การใช้ และการจัดการด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เท่าทันอยู่เสมอ และ (1.3) ทักษะชีวิตและการทำงาน คือ มีทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ 2) แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ (2.1) แนวโน้มด้านหลักการและนโยบาย คือ เน้นการ เรียนรู้อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาผู้ใหญ่ (2.2) แนวโน้มด้านคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและ การทำงาน (2.3) แนวโน้มด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมรูปแบบ การปฏิบัติจริง และ (2.4) แนวโน้มด้านการสนับสนุนและส่งเสริม คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้จากทุกภาคส่วนใน สังคม

อรพรรณ ทิมครองธรรม (2559) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ของครูสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 คือ การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูโดยผู้บริหาร (X6) การพัฒนาวิชาชีพของครู (X4) และความพร้อมของนักเรียน (X5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบ (b) เท่ากับ .360, .219, และ .090 ตามลำดับ

อำไพ นงค์เยาว์, ชนม์ชกรณั วรอินทร์, และอนุชา กอนพ่วง (2559) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 3 การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า โครงสร้างขององค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยด้านความเหมาะสม วัตถุประสงค์ ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และผลการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจากการนำไปทดลองใช้ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม มีประโยชน์ ความเป็นไปได้ มีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ชาดารัตน์ กรุณา (2559) ได้ทำการศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผลการศึกษายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน คือ 1) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู 2) การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครู 3) การให้รางวัลและการเสริมแรงแก่ครู 4) การส่งเสริมการพัฒนาของครู 5) การนิเทศและการกำกับติดตามการจัดการเรียนรู้ของครู และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านคือ 1) การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดสรรงบประมาณและทุนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู และผู้บริหารมีข้อเสนอแนะที่สำคัญสรุปได้ดังนี้คือ ผู้บริหารควรหาวิธีการถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูผู้สอนเข้าใจแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ให้ชัดเจน มีการส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ผู้บริหารควรนิเทศครูผู้สอน วางแผนการใช้งบประมาณล่วงหน้า และมีการให้รางวัลและเสริมแรงแก่ครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

วรลักษณ์ คำหว่าง (2560) ได้ศึกษา การศึกษาแนวทางพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) ประเด็นทักษะการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ (1) ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมควรสนับสนุนการสร้างสรรคและเผยแพร่นวัตกรรมการสอน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบ Bench marking มาปรับใช้ อบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ครูสร้างสรรค์ผลงาน Best



Practice เพิ่มผลผลิตทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ (2) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ไขปัญหา ควรเน้นทักษะการคิดเพื่อสร้างรูปแบบ อบรม/สร้างเครื่องมือเน้นทักษะกระบวนการคิด เพื่อพัฒนาทักษะการคิดด้วยกระบวนการวิจัย และกระบวนการเรียนรู้แบบโครงงาน ฝึกปฏิบัติโดยใช้กรณีศึกษา (case study) เพื่อส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตามรูปแบบและขั้นตอนของทักษะการคิดที่เป็นระบบ มีเครื่องมือวัดและประเมินผล 2) ประเด็นทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มีแนวทางการพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ (1) ด้านเทคโนโลยี ควรสัมมนา/อบรม/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการเชื่อมต่อบริเวณเครือข่าย ให้ครูได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ประเมินผลจากพฤติกรรมการใช้และผลงาน โดยตั้งเกณฑ์การเปรียบเทียบที่ยอมรับได้ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ และใช้อ้างอิง เพื่อเทียบระดับ (benchmarking) (2) ด้านสื่อ ควรจัดสรรงบประมาณ กำหนดแนวทางการพัฒนา ฝึกฝนทักษะในการผลิตสื่อ ออกแบบและใช้สื่อได้ตรงกับตัวชี้วัดและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และจัดเก็บสื่อได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมต่อกระบวนการเรียนรู้ ประเมินผลจากคุณภาพของสื่อและวัตถุประสงค์การใช้ 3) ประเด็นทักษะชีวิตและอาชีพ มีแนวทางการพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ (1) ด้านการเป็นผู้สร้างและผู้ผลิต ควรตระหนักในบทบาทครู (Teacher model) ฝึกฝนการพัฒนาตนเอง ใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานของการพัฒนาและการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบประเมินผลจากรูปแบบการส่งเสริมและพัฒนา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ตน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ควรสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง

ธัญพร พรหมการ (2560) ได้ศึกษา คุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรม จังหวัดเชียงราย พบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรมทั้ง 10 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะมีค่าไอเกนเท่ากับ 8.956 รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร มีค่าไอเกน 8.505 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม มีค่าไอเกนเท่ากับ 7.530 ด้านทักษะการสอนและการจัดการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญมีค่าไอเกน 7.353 ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีค่าไอเกน 5.924 ด้านจิตวิญญาณความเป็นครูมีค่าไอเกนเท่ากับ 5.273 ด้านความรู้ในเนื้อหาวิชาและความสามารถในการปรับตัว มีค่าไอเกนเท่ากับ 5.093 ด้านการเป็นนักประเมินที่ดีมีค่าไอเกนเท่ากับ 4.399 ด้านทักษะการสื่อสาร มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.399 และด้านทักษะทางวัฒนธรรม มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.937 แสดงให้เห็นว่าด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรม

ธานินทร์ ปัญญาวัฒนากุล, และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2560) ได้ศึกษา การพัฒนาครูด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของอำเภอบาง

คล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การพัฒนาครูด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ให้มีความสามารถใน 3 ด้าน พบว่า 1) ทักษะการจัดการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบการสอนแบบโครงงาน ด้านการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และด้านการปฏิบัติการสอน พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และ 3) ทักษะการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินผลงานที่มีลักษณะจำเพาะชิ้นงาน พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี

Greg Roebuck (2011) ได้ศึกษา ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากการสำรวจความคิดในการเป็นผู้นำของศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลต่อการปฏิบัติของครูและความสำเร็จของนักเรียน ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งจากการค้นคว้า การสำรวจ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้งในและต่างประเทศพบว่า ผู้นำที่โรงเรียนต้องการ ได้แก่ 1) รู้จักครูและนักเรียนในฐานะพลเมืองโลก 2) เปิดรับนวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายใหม่ๆ 3) ให้ครูและนักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้โลกแห่งความจริงนอกห้องเรียนห้องสอน 4) พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมจุดแข็ง 5) ให้การใช้ชีวิตมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว – ด้วยมุมมองใหม่ในอนาคตที่เป็นไปได้ 6) มีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 7) มีความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงและความสามารถในการแก้ปัญหา 8) ใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในท้องถิ่นและทั่วโลก 9) สร้างความคาดหวังสูงแทนการกำหนดจุดหมายปลายทาง 10) ความท้าทายสำหรับผู้นำในโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 คือ ความสามารถเข้าใจ กับการตอบสนองและที่มีอิทธิพลต่อครูผู้สอน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และเป็นจริงและที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่ทำหน้าที่ในโลกที่เชื่อมต่อกันทั่วโลก

Marina, Olga and Thomas, Susanne and Pornputtkul, Swana and Surungkapirat, Jirasak (2017) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารในการศึกษาและการพัฒนาครูของไทยในศตวรรษที่ 21 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานประกอบการเพื่อการศึกษาด้านการพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21 การศึกษาได้ทำด้วยการศึกษาเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ของพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียนของพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอนที่ได้รับรางวัลครูดีเด่นในจำนวน 60 คนและที่นั่น 25 คนเป็นผู้ให้บริการข้อมูลหลัก ดังนั้น การศึกษาพบว่า การศึกษาบทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การใช้ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 อย่างน้อย 5 ทักษะในงานบริหาร 2) การดำเนินการส่งเสริมการควบคุมกำกับและติดตามผลและการประเมินผลของลักษณะของการเป็นครูแห่งศตวรรษที่ 21 และ 3) ให้มีความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการโดยการเพิ่มการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานธุรการ

Murtedjo, Suharningsih (2018) ได้ศึกษา บทบาทของครูในการเพิ่มประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในระดับประถมศึกษาโรงเรียน ในศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่บทบาทของ ผู้บริหารโรงเรียนด้านการเพิ่มบรรยากาศของโรงเรียนเพื่อส่งผลให้ครูได้เพิ่มประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการออกแบบการศึกษาแบบ หลายขนาด การ เลือกผู้ให้ข้อมูลทำด้วยเทคนิคสโนว์บอล การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การ สังเกตการณ์ผู้เข้าร่วมและเอกสาร การตรวจสอบความน่าเชื่อถือข้อมูลใช้เทคนิคสามเหลี่ยม, ตรวจสอบสมาชิกและการอภิปรายร่วมกัน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการเพิ่มประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้ออำนวย โดยการสร้างโครงสร้างของโรงเรียนและสร้างสภาพทาง สังคมและอารมณ์ให้เป็นที่พอใจ เพื่อให้ครูได้การใช้การเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการที่สนุก ผู้เรียนที่มี ความสุข ส่งผลไปยังการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สามารถปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารในการเพิ่มสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้การ เรียนรู้ของครู ได้แก่ (1) การฝึกความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของครูในการใช้กระบวนการ เรียนรู้ การพัฒนาครูทำโดยการประชุมในโรงเรียนและการประชุมในขณะทำงานครู (2) การกำกับ ดูแลของผู้บริหาร ในการดูแลและควบคุมการใช้ห้องเรียนโดยการเข้าชั้นเรียนและการอภิปรายกลุ่ม นอกเหนือจากการเข้าห้องเรียนและการอภิปรายกลุ่ม ครูต้องร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ, การ ฝึกอบรม, การศึกษาต่อ (3) การสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่เอื้ออำนวยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพจิตของ บุคลากรและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นงานหลักของผู้บริหาร และบทบาทนี้ควรเป็นการมีส่วนร่วม ร่วมมากกว่าเปลี่ยนแปลงด้วยผู้นำ และการมีทัศนคติที่เปิดกว้าง และยอมรับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวกที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของครูและปรับปรุงผลการ เรียน

Puncreobutr, Vichian and Dhamasiri, Malee and Suwanarujji, Nongnuch and Dwiptendra, Bandyopadhyay (2018) ได้ศึกษา การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารการศึกษาไทยใน ศตวรรษที่ 21 เรื่อง การเปลี่ยนแปลงการบริหาร จากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกกับคณบดีฝ่าย การศึกษาในสถาบันที่เป็นอาจารย์เปิดหลักสูตรการศึกษา มีผู้ให้ข้อมูลหลัก 20 คน จากการศึกษา พบว่าคณบดีฝ่ายศึกษามีทิศทางการเดียวกันในการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารการศึกษา มีประเด็น สำคัญในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มี 4 บทบาทหลักคือ 1) เพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของโลกในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาทักษะการ เรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 4) จัดการความเสี่ยงที่เกิดจากความหลากหลายและการ เปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อกระบวนการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทั้ง 4 บทบาทเพื่อให้ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีบูรณาการแบบองค์รวมโดยไม่แยกออกเป็น ส่วน

ดังนั้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน
3. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
4. ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร
5. ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย

ส่วนด้านการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม
2. ส่งเสริมทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี
3. ส่งเสริมทักษะด้านชีวิตและการทำงาน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 2 มีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 122 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,174 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ปีการศึกษา 2562 รวม 1,296 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 13 พ.ย. 2561 แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สพป.เลย เขต 2)

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 27 คน และครูผู้สอน จำนวน 270 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Robert V. Krejcie, Daryle W. Morgan, 1970, p. 607-610) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดให้แต่ละอำเภอเป็น ชั้นภูมิ มีทั้งหมด 6 อำเภอ นำมาเทียบเป็นสัดส่วนและดำเนินการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายอำเภอ

ลำดับ	อำเภอ	ประชากร ผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่าง
1	วังสะพุง	42	9	369	85
2	ภูกระดึง	22	5	184	42
3	ภูหลวง	10	2	123	28
4	ผาขาว	23	5	231	53
5	เอราวัณ	12	3	151	35
6	หนองหิน	12	3	116	27
รวม		122	27	1,174	270

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยแต่ละระดับ มีความหมาย คือ

5 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยแต่ละระดับ มีความหมาย คือ

5 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

- 4 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับระดับน้อยที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน โดยมีวิธีการและขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารและการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

3.2 นำข้อมูลจากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษา นำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ให้ครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา และตรวจสอบความตรงของเนื้อหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ปรากฏว่าข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1 และข้อคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1

3.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

3.4 นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเห็นชอบไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s alpha coefficient) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร เท่ากับ 0.976 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เท่ากับ 0.970

3.5 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 เพื่ออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7 นำหนังสือขอความอนุญาติจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 2 เพื่อจัดส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.8 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วย จัดส่งทางไปรษณีย์โดยส่งซองติดแสตมป์ถึง ผู้ทำแบบสอบถามและส่งกลับมายังผู้ศึกษา แบบสอบถามที่ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่าง 297 ชุด ได้รับคืนมา 297 ชุด แบบสอบถามที่ได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อและรายด้าน แล้วนำไปแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ของเบสท์ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2543, น.69) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายความว่า ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายความว่า ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายความว่า ผู้บริหารมีบทบาท อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายความว่า ผู้บริหารมีระดับบทบาท อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายความว่า ผู้บริหารมีระดับบทบาท อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อและรายด้าน แล้วนำไปแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ของเบสท์ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2543, น.69) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายความว่า มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายความว่า มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายความว่า มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายความว่า มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย



ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายความว่า มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และด้านชีวิตและการทำงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	113	38.00
หญิง	184	62.00
รวม	297	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	27	9.10
ครู	270	90.90
รวม	297	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	193	56.00
ปริญญาโท	101	34.00
ปริญญาเอก	3	1.00
รวม	297	100.00
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
น้อยกว่า 5 ปี	55	18.50
5-10 ปี	78	26.30
11-15 ปี	71	23.90
16 ปีขึ้นไป	93	31.30
รวม	297	100.00
5. ขนาดของสถานศึกษา		
เล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)	122	41.10
กลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 ถึง 280 คน)	141	47.50
ใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 281 คนขึ้นไป)	34	11.40
รวม	297	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เลยเขต 2 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 ตำแหน่ง ครู มากที่สุด จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90 วุฒิกศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งมากที่สุด 16 ปีขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 ขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ขนาดกลาง จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบทบาทผู้บริหาร จำแนกรายด้าน

บทบาทของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.19	0.58	มาก
2. ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน	4.13	0.57	มาก
3. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	4.30	0.56	มาก
4. ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร	4.28	0.55	มาก
5. ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย	4.32	0.53	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบทบาทของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$  S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.32$  , S.D.= 0.53 ) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.30$  , S.D.= 0.56) ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.55) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.58) และด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.57)

เมื่อพิจารณาระดับบทบาทของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายด้าน ผลดังตารางที่ 4.3-4.7 นี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบทบาทผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21	4.22	0.70	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดนโยบายการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.09	0.68	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.12	0.70	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.23	0.68	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้	4.32	0.66	มาก
6. ผู้บริหารมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร	4.16	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	4.19	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.=0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.68)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบทบาทผู้บริหารด้านการบริหาร  
หลักสูตรและการสอน

ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมการออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.10	0.66	มาก
2. ผู้บริหารวางแผนใช้หลักสูตรและประเมินหลักสูตรในศตวรรษที่ 21	4.07	0.62	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างวิชา	4.10	0.67	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างชั้นเรียน	4.02	0.70	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา	4.19	0.65	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	4.18	0.65	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมการสอนกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง	4.23	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย	4.13	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$  , S.D.=0.57 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการสอนกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D.=0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D.=0.70)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบทบาทผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสนับสนุนสภาพแวดล้อมร่มรื่นเป็นโรงเรียนสีเขียว	4.44	0.70	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ของโลกยุคโลกาภิวัตน์	4.22	0.66	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้	4.35	0.60	มาก
4. ผู้บริหารจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.32	0.67	มาก
5. ผู้บริหารจัดให้บุคคลากรถ่ายโอนความรู้ให้แก่นักอย่างทั่วถึง (PLC)	4.16	0.66	มาก
6. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีคุณภาพ	4.30	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	4.30	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$  , S.D.=0.56 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนสภาพแวดล้อมร่มรื่นเป็นโรงเรียนสีเขียว ( $\bar{X} = 4.44$  , S.D.=0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้บุคคลากรถ่ายโอนความรู้ให้แก่นักอย่างทั่วถึง (PLC) ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.=0.66)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบทบาทผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร

ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.29	0.62	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจ	4.35	0.60	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงบทบาทและหน้าที่ใหม่	4.34	0.59	มาก
4. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้กับบุคลากร	4.27	0.64	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมการเรียนรู้	4.11	0.69	มาก
6. ผู้บริหารมีการชื่นชมความก้าวหน้าและความสำเร็จของครูและบุคลากร	4.33	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย	4.28	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$  , S.D.=0.55 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.35$  , S.D.=0.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D.=0.69)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของบทบาทผู้บริหารด้านการเป็นหุ้นส่วน และเครือข่าย

ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	4.36	0.64	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย และทำกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วน	4.32	0.60	มาก
3. ผู้บริหารให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมตัดสินใจ และติดตามผลการทำงานของโรงเรียน	4.33	0.62	มาก
4. ผู้บริหารนำความรู้ ความสามารถ จากทุกภาคส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์	4.29	0.57	มาก
5. ผู้บริหารมีการจัดการทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับทุกภาคส่วน	4.31	0.56	มาก
รวมเฉลี่ย	4.32	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$  , S.D.=0.53 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.36$  , S.D.=0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารนำความรู้ ความสามารถ จากทุกภาคส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.57)



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และด้านชีวิตและการทำงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 จำแนกเป็นรายด้าน

การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม	3.98	0.50	มาก
2. ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี	4.04	0.51	มาก
3. ด้านชีวิตและการทำงาน	4.24	0.43	มาก
รวมเฉลี่ย	4.09	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.=0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านชีวิตและการทำงาน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.=0.43) รองลงมา คือ ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.=0.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.= 0.50)

เมื่อพิจารณาการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 จำแนกเป็นรายด้าน ผลดังตารางที่ 4.9-4.11 นี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา อย่าง เป็นเหตุเป็นผล	4.00	0.57	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูคิดจากมุมมองที่หลากหลายและแปลกใหม่	4.04	0.57	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้จากแนวความคิดที่ แปลกใหม่	3.99	0.59	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการสอน	4.01	0.60	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถเชื่อมโยงเปรียบเทียบข้อมูล	4.03	0.61	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่สอน	3.98	0.64	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบสิ่งแวดล้อมในการเรียนที่ต่างไปจากเดิม	3.90	0.67	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอ แนวความคิดใหม่ๆ	3.89	0.69	มาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถตั้งคำถามที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา	4.01	0.67	มาก
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม หรือประสบการณ์เดิม	3.99	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย	3.98	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และ นวัตกรรม โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูคิดจากการสร้างมุมมองที่หลากหลายและ แปลกใหม่ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.=0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบ กิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.=0.69)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถเข้าถึงสารสนเทศอย่างถูกต้อง	4.04	0.63	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสังเคราะห์สารสนเทศจากแหล่งที่หลากหลาย	4.06	0.65	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถสื่อสารในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย	4.18	0.52	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ	4.13	0.63	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีฐานความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา	4.04	0.69	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถผลิตและใช้สื่อที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียน	3.96	0.64	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี เพื่อการวิจัย ประเมินผล และสื่อสารสารสนเทศ	3.97	0.64	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์	3.94	0.68	มาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้เครื่องมือสื่อสารในการเชื่อมโยงเครือข่ายหรือสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสม	4.05	0.66	มาก
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสอน	4.04	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย	4.04	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$  , S.D.= 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถสื่อสารในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.18$  , S.D.=0.53) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์ ( $\bar{X} = 3.94$  , S.D.= 0.68)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านชีวิตและการทำงาน

ด้านชีวิตและการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน	4.07	0.56	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเกณฑ์ความสำเร็จของงานที่เป็นปริมาณและคุณภาพอย่างสมดุลกัน	4.07	0.52	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความสามารถเป็นศูนย์กลางหรือผู้ประสานงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย	4.19	0.55	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถจัดความสำคัญของงานและโครงการหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน	4.09	0.58	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเคารพและให้เกียรติกับผู้ร่วมงานหรือทีมงาน	4.40	0.60	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	4.38	0.59	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น	4.35	0.55	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้มนุษยสัมพันธ์ในการชักนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย	4.32	0.59	มาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำเอาความเห็นที่แตกต่างมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน	4.18	0.62	มาก
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดถือประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก	4.37	0.59	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.43	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านชีวิตและการทำงาน โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$  , S.D.=0.43 ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเคารพและให้เกียรติกับผู้ร่วมงานหรือทีมงาน ( $\bar{X} = 4.40$  , S.D.=0.60) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.07$  , S.D.=0.56) และ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเกณฑ์ความสำเร็จของงานที่เป็นปริมาณและคุณภาพอย่างสมดุลกัน ( $\bar{X} = 4.07$  , S.D.=0.52)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริม  
ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเลย เขต 2**

การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครู  
ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ด้วยการหาค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์  
ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตาราง 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูใน  
ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 (N=297)

ค่าความสัมพันธ์	(X <sub>1</sub> )	(X <sub>2</sub> )	(X <sub>3</sub> )	(X <sub>4</sub> )	(X <sub>5</sub> )	(X)	(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>3</sub> )	(Y)
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ (X <sub>1</sub> )	1									
ด้านการบริหารหลักสูตรและการ สอน (X <sub>2</sub> )	.795**	1								
ด้านการสร้างบรรยากาศและ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (X <sub>3</sub> )	.723**	.726**	1							
ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและ บุคลากร (X <sub>4</sub> )	.810**	.799**	.798**	1						
ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (X <sub>5</sub> )	.670**	.652**	.683**	.790**	1					
บทบาทของผู้บริหาร (X)	.899**	.892**	.881**	.940**	.847**	1				
ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Y <sub>1</sub> )	.489**	.563**	.609**	.617**	.606**	.645**	1			
ด้านสารสนเทศ สื่อ และ เทคโนโลยี (Y <sub>2</sub> )	.541**	.574**	.482**	.597**	.602**	.626**	.798**	1		
ด้านชีวิตและการทำงาน (Y <sub>3</sub> )	.460**	.497**	.570**	.507**	.488**	.565**	.672**	.692**	1	
การส่งเสริมทักษะของครูใน ศตวรรษที่ 21 (Y)	.552**	.605**	.611**	.638**	.630**	.680**	.919**	.926**	.860**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บทบาทของผู้บริหารในภาพรวมและแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 แต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า

บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $Y_2$ ) สูงสุด (0.552) และด้านชีวิตและการทำงาน ( $Y_3$ ) ต่ำสุด (0.460)

บทบาทผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $Y_2$ ) สูงสุด (0.574) และด้านชีวิตและการทำงาน ( $Y_3$ ) ต่ำสุด (0.497)

บทบาทผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $Y_1$ ) สูงสุด (0.609) และด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ( $Y_2$ ) ต่ำสุด (0.482)

บทบาทผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $Y_1$ ) สูงสุด (0.617) และด้านชีวิตและการทำงาน ( $Y_3$ ) ต่ำสุด (0.507)

บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $Y_1$ ) สูงสุด (0.606) และด้านชีวิตและการทำงาน ( $Y_3$ ) ต่ำสุด (0.488)

รวมเฉลี่ยบทบาทผู้บริหารทุกด้าน ( $X$ ) มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ( $Y_1$ ) สูงสุด (0.645) และด้านชีวิตและการทำงาน ( $Y_3$ ) ต่ำสุด (0.565)

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารแต่ละด้านกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

บทบาทของผู้บริหาร	การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_1$ )	.552**
ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ( $X_2$ )	.605**
ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $X_3$ )	.611**
ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ( $X_4$ )	.638**
ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย ( $X_5$ )	.630**
รวมเฉลี่ย	.680**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (0.680) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ( $X_4$ ) (0.638) ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย ( $X_5$ ) (0.630) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $X_3$ ) (0.611) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ( $X_2$ ) (0.605) และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_1$ ) (0.552)

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

##### 1.2 สมมติฐานการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

##### 1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

###### 1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 122 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,328 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ปีการศึกษา 2562 รวม 1,296คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 27 คน และครูผู้สอน จำนวน 270 คน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ



แบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดให้แต่ละอำเภอเป็น ชั้นภูมิ มีทั้งหมด 6 อำเภอ นำมาเทียบเป็นสัดส่วนและดำเนินการสุ่มอย่างง่าย

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหาร ตอนที่ 3 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.89

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 เพื่ออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 80 โรงเรียน จัดส่งทางไปรษณีย์ ได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 100

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหาร และตอนที่ 3 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตอนที่ 4 วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วแปรผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

## 1.4 สรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

**1.4.1 สถานภาพข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม** ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 2 ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 ตำแหน่ง ครู มากที่สุด จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90 วุฒิศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งมากที่สุด 16 ปีขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 ขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ขนาดกลาง จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50

**1.4.2 บทบาทของผู้บริหาร** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านบริหารการหลักสูตรและการสอน

ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อดิจิทัลในการ

จัดการเรียนรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการสอนกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างชั้นเรียน

ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนสภาพแวดล้อมรื้อเป็นโรงเรียนสีเขียว ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้บุคลากรถ่ายโอนความรู้ให้แกกันอย่างทั่วถึง (PLC)

ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมการเรียนรู้

ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารนำความรู้ ความสามารถ จากทุกภาคส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

**1.4.3 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านชีวิตและการทำงาน ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูคิดจากการสร้างมุมมองที่หลากหลายและแปลกใหม่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ

ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถสื่อสารในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์

ด้านชีวิตและการทำงาน โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเคารพและให้

เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานหรือทีมงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน และ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเกณฑ์ความสำเร็จของงานที่เป็นปริมาณและคุณภาพอย่างสมดุลกัน

#### 1.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 กับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

ผลการวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารในภาพรวมและแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 แต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า

บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี สูงสุด และด้านชีวิตและการทำงาน ต่ำสุด

บทบาทผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี สูงสุด และด้านชีวิตและการทำงาน ต่ำสุด

บทบาทผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม สูงสุด และด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ต่ำสุด

บทบาทผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม สูงสุด และด้านชีวิตและการทำงาน ต่ำสุด

บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม สูงสุด และด้านชีวิตและการทำงาน ต่ำสุด

รวมเฉลี่ยบทบาทผู้บริหารทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม สูงสุด และด้านชีวิตและการทำงาน ต่ำสุด

บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย ด้านการ

สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 มีบทบาทในการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย รองลงมา คือ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ การเป็นหุ้นส่วนและเครือข่ายทางการศึกษา อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาต้องบริหารภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม เป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนบริบท โครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษาภายใต้สาระแห่งบัญญัติของกฎหมายการศึกษา ที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษา โดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ เน้นระบบการกระจายอำนาจ และการยึดหลักการมีส่วนร่วม ของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ซึ่ง Bill George (2010,ออนไลน์) กล่าวว่า การร่วมมือ คือ ความสลับซับซ้อนที่ต้องแก้ปัญหาโดยบุคคลหรือองค์กรเดียวต้องเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างความร่วมมือกับ ลูกค้า ผู้ผลิตหรือคู่แข่งทางธุรกิจ เหล่านี้คือ สิ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และต้องสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนัก และเพื่อป้องกันการเมืองภายในองค์กรที่จะสร้างปัญหาในอนาคต สอดคล้องกับ Puncreobutr Vichian, and Dhamasiri, Malee and Suwanaruji, Nongnuch and Dwiptendra (2561) ได้ศึกษา การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาพบว่าคณาบดีฝ่ายการศึกษา มีทิศทางเดียวกันในการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารการศึกษา มีประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มี 4 บทบาทหลักคือ 1) เพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของโลกในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 4) จัดการความเสี่ยงที่เกิดจากความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อกระบวนการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหาร

จะต้องใช้ทั้ง 4 บทบาทเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบองค์รวมโดยไม่แยกออกเป็นส่วน สอดคล้องกับ เอกชัย พุทธสอน, และสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2557) ได้ศึกษา แนวโน้ม การเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 2) แนวโน้ม การเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ (2.1) แนวโน้มด้าน หลักการและนโยบาย คือ เน้นการเรียนรู้อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาผู้ใหญ่ (2.2) แนวโน้มด้าน คุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและการทำงาน (2.3) แนวโน้มด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมรูปแบบ การปฏิบัติจริง และ (2.4) แนวโน้มด้านการสนับสนุนและส่งเสริม คือ การสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้จากทุกภาคส่วนในสังคม

ส่วนด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา อาจ เป็นเพราะ บรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและ การร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร และนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการจัดการ เรียนการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุด และเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และเป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 2 (2562, น.33-35) ในกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขัน ข้อที่ 10) สนับสนุนการผลิต จัดหาและใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี นวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายรวมทั้งการพัฒนาห้องสมุดและแหล่ง เรียนรู้ภายในสถานศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งการสอดคล้องกับ Murtedjo, Suharningsih (2018) ได้ศึกษา บทบาท ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเพิ่มบรรยากาศของโรงเรียน เพื่อส่งผลให้ครูได้เพิ่มประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการเพิ่มประสิทธิภาพสภาพแวดล้อม ของโรงเรียนที่เอื้ออำนวย โดยการสร้างโครงสร้างของโรงเรียนและสร้างสภาพทางสังคมและอารมณ์ ให้เป็นที่พอใจ เพื่อให้ครูได้การใช้การเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการที่สนุก ผู้เรียนที่มีความสุข ส่งผลไปยังการ ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สามารถปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารในการ เพิ่มสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้การเรียนรู้ของครู (3) การสร้าง บรรยากาศโรงเรียนที่เอื้ออำนวยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพจิตของบุคลากรและสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนเป็นงานหลักของผู้บริหาร และบทบาทนี้ควรเป็นการมีส่วนร่วมมากกว่าเปลี่ยนแปลงด้วย ผู้นำ และการมีทัศนคติที่เปิดกว้าง และยอมรับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสภาพแวดล้อมการทำงาน ในเชิงบวกที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของครูและปรับปรุงผลการเรียน

2.2 การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านชีวิตและการทำงาน รองลงมา คือ ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะชีวิตและการทำงานสูง อาจเป็นเพราะ ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว วิวัฒนาการต่างๆ เข้ามามีบทบาทในชีวิต และมีส่วนเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงมีแนวคิดในการส่งเสริมเกี่ยวกับการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ใหม่ๆ สามารถนำไปประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 ได้ ซึ่งนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 11) ส่งเสริมการจัดหลักสูตรทักษะอาชีพ หลักสูตรระยะสั้น และภาคีเครือข่ายเพื่อทักษะศตวรรษที่ 21 (อ้างใน อดุลย์ วังศรีคุณ ,2557) กล่าวว่า ทักษะชีวิตและอาชีพ ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ความริเริ่มและชี้นำตนเอง และทักษะทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม ครูจำเป็นต้องปรับแนวทางการจัดการเรียนรู้ เพิ่มพูนและพัฒนาทักษะของตัวเอง แล้วส่งต่อไปยังผู้เรียน สอดคล้องกับ สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2557) ได้ศึกษา แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ (1.3) ทักษะชีวิตและการทำงาน คือ มีทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ 2) แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ (2.2) แนวโน้มด้านคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและการทำงาน และสอดคล้องกับ วรลักษณ์ คำหวาง (2560) ได้ศึกษา การศึกษาแนวทางพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) ประเด็นทักษะการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 3) ประเด็นทักษะชีวิตและอาชีพ มีแนวทางการพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ (1) ด้านการเป็นผู้สร้างและผู้ผลิต ควรตระหนักในบทบาทครู (Teacher model) ฝึกฝนการพัฒนาตนเอง ใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานของการพัฒนาและการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบประเมินผลจากระบบการส่งเสริมและพัฒนา การปฏิบัติงานตามหน้าที่ตน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ควรสร้างเสริมประสบการณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง

ส่วนด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยรองลงมา อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มปรับตัวให้เป็นผู้บริหารยุคเทคโนโลยี E - Leadership (สมชาย เทพแสง, 2547 อ้างใน ศศิรดา แพงไทย, 2559, น. 9) และต้องนำสถานศึกษาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยสำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในยุคข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT-Information Technology) มีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ การเรียนการสอนในเนื้อหาที่ยากในการทำความเข้าใจ จำเป็นอาศัยสื่อการเรียนการสอน หรือเทคโนโลยีอื่น ๆ เข้ามาช่วยสอน รวมทั้ง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2562, น.46-47) นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา (7) ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีความรู้ทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับ Marina, Olga and Thomas, Susanne and Pornputtkul, Swana and Surungkapirat, Jirasak (2017) ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารในการศึกษาและการพัฒนาครูของไทยในศตวรรษที่ 21 พบว่า การศึกษาบทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การใช้ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 อย่างน้อย 5 ทักษะในงานบริหาร 2) การดำเนินการส่งเสริมการควบคุมกำกับและติดตามผลและการประเมินผลของลักษณะของการเป็นครูแห่งศตวรรษที่ 21 และ 3) ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการโดยการเพิ่มการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานธุรการ และสอดคล้องกับ ธานีรินทร์ ปัญญาวัฒนากุล, และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2560) ได้ศึกษา การพัฒนาครูด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของอำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การพัฒนาครูด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ให้มีความสามารถใน 3 ด้าน พบว่า 1) ทักษะการจัดการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบการสอนแบบโครงงาน ด้านการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และด้านการปฏิบัติการสอน พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และ 3) ทักษะการพัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินผลงานที่มีลักษณะจำเพาะขึ้นงาน พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดี และสอดคล้องกับ ฉันทพร พรหมการ (2560) ได้ศึกษา คุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรม จังหวัดเชียงราย พบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรมทั้ง 10 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะมีค่าไอเกินเท่ากับ 8.956 รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการใช้

เทคโนโลยีและการสื่อสาร มีค่าไอเกน 8.505 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม มีค่าไอเกนเท่ากับ 7.530 ด้านทักษะการสอนและการจัดการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญมีค่าไอเกน 7.353 ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีค่าไอเกน 5.924 ด้านจิตวิญญาณความเป็นครูมีค่าไอเกนเท่ากับ 5.273 ด้านความรู้ในเนื้อหาวิชาและความสามารถในการปรับตัว มีค่าไอเกนเท่ากับ 5.093 ด้านการเป็นนักประเมินที่ดีมีค่าไอเกนเท่ากับ 4.399 ด้านทักษะการสื่อสาร มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.399 และด้านทักษะทางวัฒนธรรม มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.937

2.3 บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในระดับมาก จะทำให้มีแนวโน้มของการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 มากตามไปด้วย โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร มีความสัมพันธ์กับด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ในระดับสูงสุด สอดคล้องกับ อรพรรณ ทิมครองธรรม (2559) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูโดยผู้บริหาร (X6) การพัฒนาวิชาชีพของครู (X4) และความพร้อมของนักเรียน (X5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .360, .219, และ .090 ตามลำดับ

อาจเป็นเพราะ นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมพัฒนาครู โดยนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (2562, น.46-47) นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นกลยุทธ์ 3.2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม แนวทางการดำเนินการ ในข้อ (10) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking)

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รองลงมา คือ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม อาจเป็นเพราะบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนยังส่งผลต่อการส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูไม่มาก เนื่องจากครูส่วนมากยังเป็นครูรุ่นเก่า และครูรุ่นใหม่อาจมีความคิดบางมุมมองที่ยังไม่รอบครอบทำให้บรรยากาศการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ Greg Roebuck (2011) ได้ศึกษา ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากการสำรวจความคิดในการเป็นผู้นำของศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลต่อการปฏิบัติของครูและความสำเร็จของ



นักเรียน พบว่า ผู้นำที่โรงเรียนต้องการ ได้แก่ 1) รู้จักครูและนักเรียนในฐานะพลเมืองโลก 2) เปิดรับนวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายใหม่ๆ 3) ให้ครูและนักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้โลกแห่งความจริงนอกห้องเรียนห้องสอน 4) พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมจุดแข็ง 5) ให้การใช้ชีวิตมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ด้วยมุมมองใหม่ในอนาคตที่เป็นไปได้ 6) มีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 7) มีความสามารถในการรับมือกับความเครียดและความสามารถในการแก้ปัญหา 8) ใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในท้องถิ่นและทั่วโลก 9) สร้างความคาดหวังสูงแทนการกำหนดจุดหมายปลายทาง 10) ความท้าทายสำหรับผู้นำในโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 คือ ความสามารถเข้าใจ กับการตอบสนองและที่มีอิทธิพลต่อครูผู้สอน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และเป็นจริงและที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่ทำหน้าที่ในโลกที่เชื่อมต่อกันทั่วโลก

สิ่งที่น่าสังเกตได้จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ บทบาทของผู้บริหารด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.11 ซึ่งด้านนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.617) กับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม และพิจารณาพบว่า ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำสุดที่ 3.98 ข้อที่มีค่าต่ำสุดด้านนี้ คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ นั่นอาจเป็นเพราะ การออกแบบกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ นี้เป็นทักษะที่ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรม อาจจะต้องวัสดุและอุปกรณ์ในการทำกิจกรรม โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง งบประมาณในการจัดสรรเพื่อทำกิจกรรมดังกล่าวอาจไม่เพียงพอ ซึ่งด้านนี้ วิจารณ์ พานิช (2555, น. 28-36) กล่าวว่า ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นหัวใจของทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ทักษะในการเรียนรู้ (learning how to learn หรือ learning skills) และเรียนรู้ทักษะในการสร้างการเปลี่ยนแปลง(นวัตกรรม)ไปในทางดีขึ้น สอดคล้องกับ ธาดารัตน์ กรุณา (2559) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผลการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน คือ 1) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู 2) การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครู 3) การให้รางวัลและการเสริมแรงแก่ครู 4) การส่งเสริมการพัฒนาของครู 5) การนิเทศและการกำกับติดตามการจัดการเรียนรู้ของครู และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านคือ 1) การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดสรรงบประมาณและทุนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู และผู้บริหารมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ

สรุปได้ดังนี้คือ ผู้บริหารควรหาวิธีการถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูผู้สอนเข้าแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ให้ชัดเจน มีการส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ผู้บริหารควรนิเทศครูผู้สอน วางแผนการใช้งบประมาณล่วงหน้า และมีการให้รางวัลและเสริมแรงแก่ครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

จากการอภิปราย อาจกล่าวได้ว่า การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียน ผู้บริหารมีส่วนในการส่งเสริมทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้นโดยเพิ่มบทบาทด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้มีค่าสูงขึ้น ในข้อผู้บริหารกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมการเรียนรู้ และการจัดสรรงบประมาณและทุนสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู โดยวางแผนการใช้งบประมาณล่วงหน้า และมีการให้รางวัลและเสริมแรงแก่ครู สอดคล้องกับ อำไพ นงค์เยาว์, ชนม์ชกรณั วรรณินทร์, และอนุชา กอนพวง (2559) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 3 การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า โครงสร้างขององค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยด้านความเหมาะสม ครอบคลุม ประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และผลการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจากการนำไปทดลองใช้ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม มีประโยชน์ ความเป็นไปได้ มีความถูกต้องตามกระบวนการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างชั้นเรียน และการวางแผนใช้หลักสูตรและประเมินหลักสูตรในศตวรรษที่ 21

3.1.2 ควรให้ความสำคัญกับการบทบาทของผู้บริหารในด้านการส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากร ที่ส่งผลต่อด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.1.3 ควรส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยเฉพาะ เรื่อง การออกแบบกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ และการออกแบบสิ่งแวดล้อมในการเรียนที่แตกต่างไปจากเดิม

3.1.4 ควรส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะ เรื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์ และผลิตและใช้สื่อที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียน ที่มีผลต่อทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูในศตวรรษที่ 21

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจศึกษา

3.2.1 ศึกษาบทบาทด้านอื่นของผู้บริหารในการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

3.2.2 ศึกษาปัจจัยอื่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

3.2.3 ศึกษารูปแบบการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลกับผู้เรียน



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *แนวทางการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนการสอน ตามเจตนารมณ์ กระทรวงศึกษาธิการ 2549* ปีแห่งการปฏิรูปการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐาน.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, นิรัชกร ทองน้อย, และฉลาด จันทรสุมบัติ. (2555). การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. *วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 4(1), 192-207.
- ไกลศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ขจรศักดิ์ สีเสน. (2545). การจัดการศึกษาต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล. *วารสารวิชาการ*, 5(3), 12-17.
- คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. (2560). *รายงานความคืบหน้าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาฉบับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ประจำ เดือน มกราคม พ.ศ. 2560*. สืบค้นจาก [https://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/drive\\_education/download/article/article\\_20170202145957.pdf](https://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/drive_education/download/article/article_20170202145957.pdf).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บั๊คพอยท์.
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก <http://tawasau.ftu.ac.th/jaruwut/?p=136>.
- เจษฎากร ทองแสวง. (2553). *แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.
- เฉลิมชัย สมท่า. (2547). *การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครูปฏิบัติการสอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น,ขอนแก่น.

- ชรินทร์ สีสัทิม, บุญทัน ดอกไธสง, และบุญเรือง ศรีเหรียญ. (2556). การพัฒนาตัวแบบความเป็น  
 หุ้นส่วนทางการศึกษาสำหรับสังคมไทย. *วารสารวิชาการ Eastern Asia Heritage ฉบับ  
 สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 3(2), 165-172.
- ชวลิต ชูกำแพง. (2551). *การพัฒนาหลักสูตร*. มหาสารคาม: ทีคิวพี.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ใน  
 ศตวรรษที่ 21. *การประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์*. สืบค้นจาก  
[http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf).
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2551). การพัฒนาการบริหาร. *วารสารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันทรัพยากร  
 มนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 4(1), 20-30.
- ณัฐรฎา พวงจันทร์. (2553). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
 กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
 มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง. (2551). *การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.  
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อการพัฒนาอาจารย์ของ  
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. สืบค้นจาก [https://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/  
 unit\\_files/files\\_download/2014-04-10.pdf](https://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/files_download/2014-04-10.pdf).
- ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- ธันยพร พรหมการ. (2560). คุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรม  
 จังหวัดเชียงราย. *วารสารการวิจัย กาสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11( 2),  
 95-109.
- ธาดารัตน์ กรุณา. (2559). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษา อุบลราชธานีเขต 3 ต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูใน  
 ศตวรรษที่ 21*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชธานี,  
 อุบลราชธานี.
- ธานินทร์ ปัญญาวัฒนากุล, และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2560). การพัฒนาครูด้านทักษะการจัดการ  
 เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กของอำเภอบางคล้า  
 จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารราชนครินทร์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์*, 1(2), 71-  
 79.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). การวิจัยนวัตกรรมการเรียนรู้และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน. *การประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2559*. สืบค้นจาก [https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46211&Key=news\\_Teerakiat](https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46211&Key=news_Teerakiat).
- นพเก้า ณ พัทลุง. (2551). *การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับท้องถิ่น : ตามแนวของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. สงขลา : ร้านดาชหอม.
- นัตยา หล้าพูนธีรกุล. (2560). *เอกสาร PLC : Professional Learning Community กับการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ยุค Thailand 4.0*. สืบค้นจาก [http://www.cvc.ac.th/cvc2011/files/10112711110108\\_1704090333003.pdf](http://www.cvc.ac.th/cvc2011/files/10112711110108_1704090333003.pdf).
- บุรินทร์ภักดิ์ พรหมมาศ. (2561). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น. *ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล*, 5 (1), 1-6.
- ประภาศิริ สุรพันธ์. (2550). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลภูมิภาคตะวันตก (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ปวีรศา วิระขร. (2556). การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ใน *บทความการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, นนทบุรี.
- พรทิพย์ ศิริภักทราชัย. (2556). STEM Education กับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. *วารสารนักบริหาร*, 33(2), 49-56.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 3-12.
- พิชญ์ณัฐา พรหมศิลป์, สัญญา เคนาภูมิ, และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2558). บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 3 (2), 148.
- พิณสุดา สิริธรังศรี. (2557). *การยกระดับคุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก <http://seminar.qlf.or.th/File/DownloadFile/621>.
- \_\_\_\_\_. (2557). *รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และเพยาว์ ยินดีสุข. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2547). *การจัดการยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2556). *รายงานฉบับสมบูรณ์ การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุก พอยท์.
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. (2561). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1-61.
- เยาวเรศ ภักดีจิตร. (2557). *Active Learning* กับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. ใน *เอกสารประกอบการเสวนา ทางวิชาการ วันส่งเสริมวิชาการสู่คุณภาพการเรียนการสอน*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- รติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฤตินันท์ สมุทรทัย. (2556). *การวิจัยนำร่องการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูสำหรับศตวรรษที่ 21*. การประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 25. สืบค้นจาก <http://backoffice.thaiedresearch.org/uploads/paper/aa363dc2b0f93e6789773c6d783f4368.pdf>.
- วรลักษณ์ คำหว่าง. (2560). *แนวทางพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 6 ( 1), 129-138.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- \_\_\_\_\_. (2557). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2550). *ตั้งเงิน"วิทย์พัฒนา"ชวนครูพัฒนา*. สืบค้นจาก [http://www.sl.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/sl/main\\_php/print\\_informed.php?id\\_count\\_inform=8774](http://www.sl.ac.th/html_edu/cgi-bin/sl/main_php/print_informed.php?id_count_inform=8774).
- วิชัย วงษ์ใหญ่, และมารุต พัฒนาผล. (2554). *หลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรสถานศึกษา กระบวน ทักษะใหม่ การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จริยสุนิทวงศ์การพิมพ์.



- วิเชียร เกตุสิงห์. (2543). *คู่มือการวิจัย: การวิจัยเชิงปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และ  
ทำปกเจริญผล.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิมล จิโรจพันธ์. (2543). การส่งเสริมและพัฒนาครู : ครูแกนนำ. *วารสารปฏิรูปการศึกษา*, 2(34),  
35.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุจน์.
- วีรชัย วรรณศรี. (2545). *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาอำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วุฒิไกร เลื่อนแป้น. (2547). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการจัดแหล่ง การเรียนรู้  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศศิธรดา แพงไทย. (2559). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิต  
เอเชีย*, 6 (1) , 7-11.
- ศิลป์ชัย อ่องตระกูล. (2552). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษ แบบเรียนร่วม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- สถาพร พงษ์ภูมิกุล. (2560). *การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21*. *วารสาร  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 28(2), 36-49.
- สมบุรณ์ บุรศิริรักษ์. (2559). *การบริหารเครือข่ายการศึกษา*. ใน *สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* (51, น.6-11).
- สมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรณ. (2554). *การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมินตามสภาพจริง*.  
เชียงใหม่: เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์.
- สมศักดิ์ เอี่ยมดี. (2556). *การพัฒนากระบวนการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*,  
15(ฉบับพิเศษ), 216 - 224.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2013). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. *วารสาร  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1),  
1-7.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. (2561). *แผนปฏิบัติการ สพป.เลย เขต 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562*. เลย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2.
- \_\_\_\_\_. (2561). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ปี (พ.ศ. 2561 – 2564)*. เลย : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2.
- \_\_\_\_\_. (2561). *เอกสารลำดับที่ 5/2561 แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. สืบค้นจาก <https://drive.google.com/file/d/DaBsrEbyJO-VFfXdDbXiaMjpW6MaLD/view>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *รายงานประจำปี 2561*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- \_\_\_\_\_. (2562). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (องค์การมหาชนเฉพาะกิจ).
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *รายงานการวิจัย แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 สกศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2559). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558*. สืบค้นจาก <https://www.moe.go.th/moe/upload/news20/FileUpload/45160-7020.pdf>.
- \_\_\_\_\_. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2560). *การขับเคลื่อนการศึกษามัธยมศึกษาไทย 4.0 เพื่อการมีงานทำแห่งศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สิริกร พลายงาม. (2557). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.

- สุเทพ ธรรมะตระกูล, และอนูวัติ คุณแก้ว. (2555). *การศึกษาคุณลักษณะของครูยุคใหม่*. เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 17(1), 33-48.
- สุพัตรา สุภาพ. (2546). *ปัญหาสังคม*. (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). การพัฒนาวิชาชีพครูสู่ยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2. *เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการ การพัฒนาครูทั้งระบบตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2*.แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1-2.
- สุวณี อึ้งวารการ. (2558). ครู: อกวิวัฒน์การเรียนรู้สู่คุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารเครือข่าย วิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 2(1), 65-78.
- ไสว พิทขาว. (2558). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก <http://web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.pdf>.
- อดุลย์ วังศรีคุณ. (2557). การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 8 (1), 1- 17.
- อนุชา โสมาบุตร. (2556). *ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้แห่งศตวรรษ ที่ 21*. สืบค้นจาก <https://teacherweekly.wordpress.com/2013/09/25/information-media-and-technology-skills/>.
- อภิพงษ์ โชติรัตน์. (2557). *การรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานย่านอโศก กรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- อรพรรณ ทิมครองธรรม, ทวีกา ประภา, และสมจิตรา เรืองศรี. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช*, 9(1), 97-108.
- อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: เอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.

- อำไพ นงค์เยาว์, ชนม์ชกรณ์ วรอินทร์, และอนุชา กอนพ่วง. (2559). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 10( 1), 132-143.
- เอกชัย พุทธสอน, และสุวิธิตา จรุงเกียรติกุล. (2557). แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 9(4), 93-106.
- Bill George. (2010). *The new 21st century leaders*. Retrieved from <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1.html>.
- Broom, Leonard. (1977). *Sociology : a text with adapted readings / Leonard Broom and Philip Selznick*. New York: Harper & Row.
- Derrick Meador. (2017). *The Role of the Principal in Schools*. Retrieved from [https://www.academia.edu/35820393/The\\_Role\\_of\\_the\\_Principal\\_in\\_Schools\\_by\\_Derrick\\_Meador\\_Updated](https://www.academia.edu/35820393/The_Role_of_the_Principal_in_Schools_by_Derrick_Meador_Updated).
- DoDea 21. (2014). *Instructional Leadership Self-Assessment and Reflection Continuum*. Retrieved from [https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/index.html](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/index.html).
- Glickman, Carl D. (1985). *Development as the Aim of Instructional Supervision*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED263655.pdf>.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Greg Roebuck. (2011). *Sabbatical Report 21st Century Leadership*. Waitakere : New Lynn School.
- Hallinger, P. (2009). *Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning*. Retrieved from <https://repository.eduhk.hk/en/publications/leadership-for-the-21st-century-schools-from-instructional-leader-3>.
- Hu Bowei. (2556). *ความสัมพันธ์ของรูปแบบการเรียนการสอนตามตัวแบบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อต่างประเทศของนักศึกษาจีนในมณฑลกว่างสี (วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- Kenney, John and Margaret Reid. (1986). *Training interventions*. Great Britain : Institute of Personnel Management.

- Marina, Olga and Thomas, Susanne and Pornputtkul, Swana and Surungkapirat, Jirasak. (2017). *Administrators' Roles in Education and Thai's Teacher Development in the 21st Century*. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3092448](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3092448).
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Murtedjo, Suharningsih. (2018). The role of principal in optimizing school climate in primary schools. *IOP Conf. Series: Journal of Physics*, 953 (012179), 1-7.
- Owens, R. G. (1987). *Organization Behavior in Education*. (3rd ed.). Engle-wood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Pamela Mendels. (2012). The-Effective-Principal. *feature LEADERSHIP THE EFFECTIVE PRINCIPAL*, 33(1). Retrieved from <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-Effective-Principal.pdf>.
- Puncreobutr Vichian, and Dhamasiri, Malee and Suwanarужи, Nongnuch and Dwiptendra, Bandyopadhyay. (2018). *Developing the Role of Thailand's Educational Administrators in the 21st Century of Administration Changes*. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3131538](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3131538).
- Roald F. Campbell, John E. Corbally, Raphael O. Nystrand. (1983). *Introduction to educational administration*. Boston : Allyn and Bacon.
- Robert V. Krejcie, Daryle W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316447003000308>.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือราชการจากมหาวิทยาลัย



โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒  
333 ถนนนวมินทร์ แขวงคลองกุ่ม  
เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 1024

มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ลงนามในหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาคั่นคว่าอิสระ)

ข้าพเจ้า นายปิติพงศ์ ประทุมแพง รหัสนักศึกษา 2572300206 นักศึกษาระดับ  
บัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา วิชาเอก - มีความประสงค์ขอหนังสือ จาก  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการศึกษาคั่นคว่าอิสระ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาทำยนี้ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิติพงศ์ ประทุมแพง)

โทรศัพท์ 087-972-5684

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

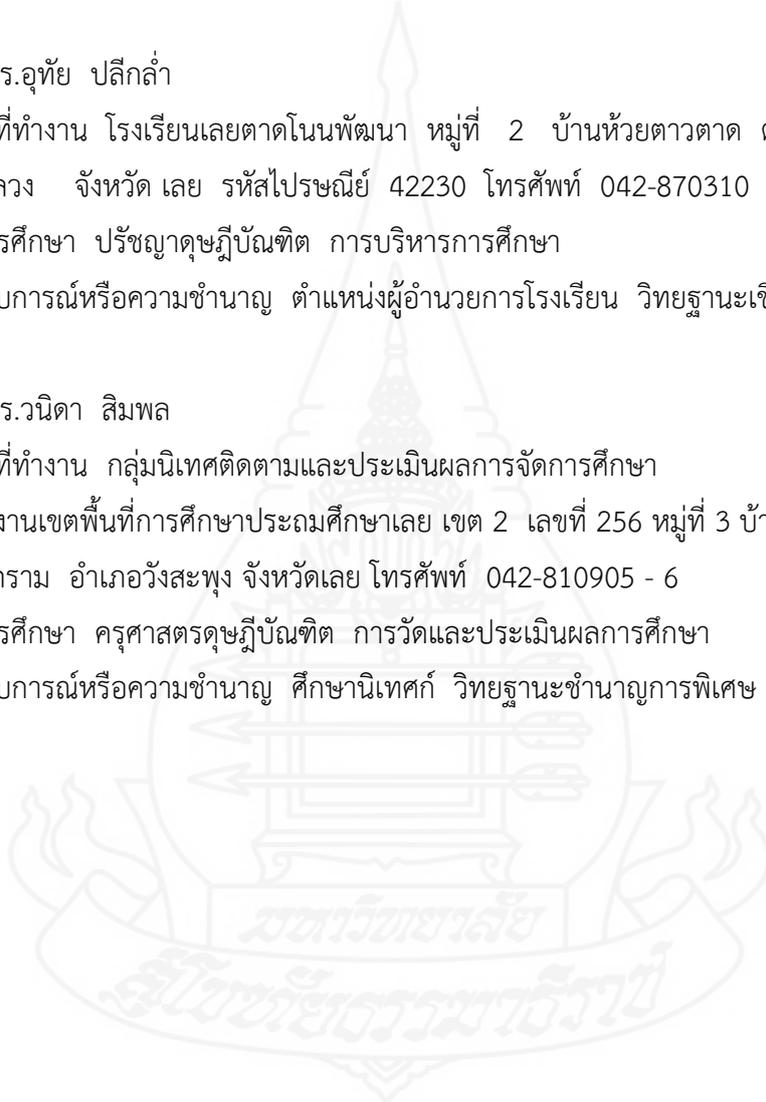
เพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาทำยนี้

.....  
(รศ.ดร.สุทธีวรรณ ตันตริจนางค์)

หมายเหตุ      นักศึกษาส่งเอกสารต้นฉบับให้กับอาจารย์ที่ปรึกษา และส่งไฟล์มาที่  
[manerat.lea@stou.ac.th](mailto:manerat.lea@stou.ac.th)



1. ชื่อ ดร.พิทยา แสงสว่าง  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนชุมชนบ้านผานกเค้า หมู่ที่ 1 บ้านผานกเค้า ตำบลผานกเค้า  
อำเภอภูกระดึง จังหวัดเลย รหัสไปรษณีย์ 42180 โทรศัพท์ 042-074247  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ
  
2. ชื่อ ดร.อุทัย ปลีกกล้า  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเลยตากโนนพัฒนา หมู่ที่ 2 บ้านห้วยดาวตาด ตำบลเลยวังไสย์  
อำเภอภูหลวง จังหวัดเลย รหัสไปรษณีย์ 42230 โทรศัพท์ 042-870310  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ
  
3. ชื่อ ดร.วนิดา สิมพล  
สถานที่ทำงาน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 เลขที่ 256 หมู่ที่ 3 บ้านโนนสว่าง ตำบล  
ศรีสงคราม อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย โทรศัพท์ 042-810905 - 6  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต การวัดและประเมินผลการศึกษา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์ วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2562

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พิทยา แสงสว่าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายปิติพงศ์ ประทุมแพง รหัสนักศึกษา 2572300206 นักศึกษาหลักสูตร  
บัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการ  
ส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชั้นหนึ่ง  
แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลัก  
และกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การ  
บริหาร ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้า  
อิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่าง  
ดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-972-5684



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อุทัย ปลีกกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายปิติพงศ์ ประทุมแพง รหัสนักศึกษา 2572300206 นักศึกษาหลักสูตร  
บัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการ  
ส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่ง  
แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลัก  
และกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การ  
บริหาร ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้า  
อิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่าง  
ดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-972-5684



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วนิดา สิมพล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายปิติพงศ์ ประทุมแพง รหัสนักศึกษา 2572300206 นักศึกษาหลักสูตร  
บัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการ  
ส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่ง  
แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลัก  
และกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การวัด  
และประเมินผล ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่าง  
ดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-972-5684



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กนิษฐา อุ่นอนันต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายปิติพงศ์ ประทุมแพง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การวัดและประเมินผล ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-972-5684

โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒  
333 ถนนนวมินทร์ แขวงคลองกุ่ม  
เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10240

มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ลงนามในหนังสือขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาคั่นคว่ำ  
อิสระ)

ข้าพเจ้า นายปิติพงศ์ ประทุมแพง รหัสนักศึกษา 2572300206 นักศึกษาระดับ  
บัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา วิชาเอก - มีความประสงค์ขอหนังสือ จาก  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการขอตกลงเครื่องมือจาก ผู้บริหาร  
โรงเรียนและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ที่ตั้ง ถนนเลย-เชียง  
คาน ตำบลเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเลย 42000

จึงเรียนมาเพื่อโปรดลงนามในหนังสือขอตกลงเครื่องมือที่แนบมาทำยนี้ จักขอบพระคุณ  
ยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิติพงศ์ ประทุมแพง)

โทรศัพท์ 087-972-5684

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

เพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาทำยนี้

.....  
(รศ.ดร.สุทธีวรรณ ตันตริจนาวงศ์)

หมายเหตุ นักศึกษาส่งเอกสารต้นฉบับให้กับอาจารย์ที่ปรึกษา และส่งไฟล์มาที่

[manerat.lea@stou.ac.th](mailto:manerat.lea@stou.ac.th)



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ด้วยนายปิติพงศ์ ประทุมแพง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดย ทดลองจากผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ใน เดือน พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผล การศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลอง เครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจาก ท่าน และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-972-5684



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

ด้วยนายปิติพงศ์ ประทุมแพง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้า อิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้บริหาร โรงเรียนและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ใน เดือน พ.ศ. 2562

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ดำเนินการเก็บ ข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 087-972-5684



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา



## แบบสอบถามเพื่อใช้วิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 2

.....

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับที่เปิดสอนของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หรือเติมลงในช่องที่กำหนดให้

## 1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## 2. ตำแหน่ง

- ผู้บริหาร  
 ครู

## 3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

## 4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- น้อยกว่า 5 ปี       5 - 10 ปี  
 11 -15 ปี       16 ปีขึ้นไป

## 5. ขนาดของสถานศึกษา

- เล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)  
 กลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 ถึง 280 คน)  
 ใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 281 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามสภาพความเป็นจริงตามระดับการปฏิบัติ เพียง 1 ระดับของแต่ละรายการ ตามความหมายต่อไปนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท ระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท ระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาท ระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	บทบาทของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>1 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ</b>					
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21					
2	ผู้บริหารกำหนดนโยบายการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
3	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
4	ผู้บริหารส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้					
6	ผู้บริหารมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร					
	<b>2 ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน</b>					
7	ผู้บริหารส่งเสริมการออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
8	ผู้บริหารวางแผนใช้หลักสูตรและประเมินหลักสูตรในศตวรรษที่ 21					
9	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างวิชา					
10	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างชั้นเรียน					
11	ผู้บริหารส่งเสริมการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา					
12	ผู้บริหารส่งเสริมการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม					

ข้อ ที่	บทบาทของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารส่งเสริมการสอนกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง					
	<b>3 ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้</b>					
14	ผู้บริหารสนับสนุนสภาพแวดล้อมรื้อเป็นโรงเรียนสีเขียว					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ของโลกยุคโลกาภิวัตน์					
16	ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้					
17	ผู้บริหารจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
18	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันอย่างทั่วถึง (PLC)					
19	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีคุณภาพ					
	<b>4 ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร</b>					
20	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจ					
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงบทบาทและหน้าที่ใหม่					
23	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้กับบุคลากร					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมการเรียนรู้					
25	ผู้บริหารมีการชื่นชมความก้าวหน้าและความสำเร็จของครูและบุคลากร					
	<b>5 ด้านการเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย</b>					
26	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน					
27	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย และทำกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วน					
28	ผู้บริหารให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมตัดสินใจ และติดตามผลการทำงานของโรงเรียน					
29	ผู้บริหารนำความรู้ ความสามารถ จากทุกภาคส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์					
30	ผู้บริหารมีการจัดการทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับทุกภาคส่วน					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามสภาพความเป็นจริงตามระดับการปฏิบัติ เพียง 1 ระดับของแต่ละรายการ ตามความหมายต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>1 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม</b>					
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา อย่างเป็นเหตุเป็นผล					
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกิจการจากมุมมองที่หลากหลายและแปลกใหม่					
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้จาก แนวความคิดที่แปลกใหม่					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการสอน					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถเชื่อมโยงเปรียบเทียบข้อมูล					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่สอน					
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบสิ่งแวดล้อมในการเรียนที่ต่างไป จากเดิม					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูออกแบบกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกเสนอ แนวความคิดใหม่ๆ					
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถตั้งคำถามที่จะนำไปสู่การแก้ไข ปัญหา					
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้ เดิมหรือประสบการณ์เดิม					
	<b>2 ด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี</b>					
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถเข้าถึงสารสนเทศอย่างถูกต้อง					
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสังเคราะห์สารสนเทศจากแหล่งที่หลากหลาย					
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถสื่อสารในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย					

ข้อ ที่	การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีฐานความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถผลิตและใช้สื่อที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียน					
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี เพื่อการวิจัย ประเมินผล และสื่อสารสารสนเทศ					
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านสังคมออนไลน์					
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้เครื่องมือสื่อสารในการเชื่อมโยงเครือข่ายหรือสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสม					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสอน					
	<b>3 ด้านชีวิตและการทำงาน</b>					
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเป้าหมายในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน					
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีเกณฑ์ความสำเร็จของงานที่เป็นปริมาณและคุณภาพอย่างสมดุลกัน					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความสามารถเป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย					
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถจัดความสำคัญของงานและโครงการหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน					
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเคารพและให้เกียรติกับผู้ร่วมงานหรือทีมงาน					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน					
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น					
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้มนุษยสัมพันธ์ในการชักนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย					

ข้อ ที่	การส่งเสริมทักษะของครูในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำเอาความเห็นที่แตกต่างมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่องาน					
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดถือประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก					



ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ข้อมูล





## Frequencies

### Statistics

		sex	position	edu	experience	size
N	Valid	297	297	297	297	297
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	113	38.0	38.0	38.0
	woman	184	62.0	62.0	100.0
Total		297	100.0	100.0	

### position

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	diractor	27	9.1	9.1	9.1
	teacher	270	90.9	90.9	100.0
Total		297	100.0	100.0	

### edu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bachelor	193	65.0	65.0	65.0
	Master's Degree	101	34.0	34.0	99.0
	PhD	3	1.0	1.0	100.0
Total		297	100.0	100.0	

### experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	55	18.5	18.5	18.5
	5-10	77	25.9	25.9	44.4

11-15	72	24.2	24.2	68.7
16-	93	31.3	31.3	100.0
Total	297	100.0	100.0	

## size

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 281-	34	11.4	11.4	11.4
121-280	141	47.5	47.5	58.9
-120	122	41.1	41.1	100.0
Total	297	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sumx1	297	2	5	4.19	.583
sumx2	297	2	5	4.13	.565
sumx3	297	2	5	4.30	.561
sumx4	297	2	5	4.28	.553
sumx5	297	2	5	4.32	.534
sumx	297	2	5	4.24	.499
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x11	297	1	5	4.22	.706
x12	297	1	5	4.09	.679
x13	297	1	5	4.12	.703
x14	297	3	5	4.23	.679
x15	297	3	5	4.32	.663
x16	297	3	5	4.16	.673
sumx1	297	2	5	4.19	.583
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x27	297	2	5	4.10	.655
x28	297	2	5	4.07	.619
x29	297	2	5	4.10	.665
x210	297	2	5	4.02	.697
x211	297	2	5	4.19	.651
x212	297	2	5	4.18	.648
x213	297	2	5	4.23	.647
sumx2	297	2	5	4.13	.565
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x314	297	2	5	4.44	.700
x315	297	2	5	4.22	.663
x316	297	3	5	4.35	.598
x317	297	1	5	4.32	.670
x318	297	2	5	4.16	.655
x319	297	1	5	4.30	.702
sumx3	297	2	5	4.30	.561
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x420	297	2	5	4.29	.618
x421	297	2	5	4.35	.598
x422	297	2	5	4.34	.594
x423	297	2	5	4.27	.639
x424	297	2	5	4.11	.686
x425	297	2	5	4.33	.630
sumx4	297	2	5	4.28	.553

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x420	297	2	5	4.29	.618
x421	297	2	5	4.35	.598
x422	297	2	5	4.34	.594
x423	297	2	5	4.27	.639
x424	297	2	5	4.11	.686
x425	297	2	5	4.33	.630
sumx4	297	2	5	4.28	.553
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x526	297	1	5	4.36	.642
x527	297	2	5	4.32	.601
x528	297	2	5	4.33	.620
x529	297	2	5	4.29	.568
x530	297	2	5	4.31	.561
sumx5	297	2	5	4.32	.534
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sumy1	297	2	5	3.98	.503
sumy2	297	2	5	4.04	.506
sumy3	297	3	5	4.24	.434
sumy	297	3	5	4.09	.435
Valid N (listwise)	297				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y11	297	2	5	4.00	.572
y12	297	2	5	4.04	.565
y13	297	2	5	3.99	.587
y14	297	2	5	4.01	.598
y15	297	2	5	4.03	.609
y16	297	2	5	3.98	.639
y17	297	2	5	3.90	.668
y18	297	2	5	3.89	.686
y19	297	2	5	4.01	.668
y110	297	2	5	3.99	.629
sumy1	297	2	5	3.98	.503
Valid N (listwise)	297				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y211	297	2	5	4.04	.628
y212	297	2	5	4.06	.647
y213	297	2	5	4.18	.520
y214	297	2	5	4.13	.634
y215	297	2	5	4.04	.689
y216	297	2	5	3.96	.638
y217	297	2	5	3.97	.636
y218	297	2	5	3.94	.682
y219	297	2	5	4.05	.658
y220	297	2	5	4.04	.641
sumy2	297	2	5	4.04	.506
Valid N (listwise)	297				



sumx4	Pearson	.810**	.799**	.798**	1	.790**	.940**	.617**	.597**	.507**	.638**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
sumx5	Pearson	.670**	.652**	.683**	.790**	1	.847**	.606**	.602**	.488**	.630**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
sumx	Pearson	.899**	.892**	.881**	.940**	.847**	1	.645**	.626**	.565**	.680**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
sumy1	Pearson	.489**	.563**	.609**	.617**	.606**	.645**	1	.798**	.672**	.919**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
sumy2	Pearson	.541**	.574**	.482**	.597**	.602**	.626**	.798**	1	.692**	.926**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
sumy3	Pearson	.460**	.497**	.570**	.507**	.488**	.565**	.672**	.692**	1	.860**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
sumy	Pearson	.552**	.605**	.611**	.638**	.630**	.680**	.919**	.926**	.860**	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายปิติพงศ์ ประทุมแพง
วัน เดือน ปีเกิด	24 ตุลาคม 2529
สถานที่เกิด	อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2555
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ครู

