

# การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก

## The Indicators Development for Instructional Leadership of School Administrators in 21<sup>st</sup> Century under the Basic Education Commission in the Eastern

ภารดี อนันต์นาวิ\*

paradee.anan@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาและตรวจสอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน 2) ตรวจสอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก โดยการสนทนากลุ่มจากกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์ และพันธกิจการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เป้าหมายของโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์การเรียนรู้ของนักเรียน 3) พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน 4) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน มี 22 ประเด็น 2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมและส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน มี 17 ประเด็น 3. ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการการเรียนการสอนของครู มี 9 ประเด็น 4. ด้านการนิเทศและประเมินการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การนิเทศการสอนของครู 2) การประเมินผลการสอนของครู มี 7 ประเด็น 5. ด้านการสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสารความคาดหวัง การเรียนรู้ของนักเรียน 2) ความคาดหวังผู้เรียนสูงคุณลักษณะของผู้เรียน มี 7 ประเด็น 6. ด้านการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน 2) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง

\*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ข้าราชการบำนาญ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

อาชีพของผู้บริหารมี 12 ประเด็น 7. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 2) การไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ มี 11 ประเด็น 8. ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างและการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ 2) การส่งเสริมการทำวิจัย และนำผลไปใช้ในการเรียนการสอน มี 10 ประเด็น

2. ผลการตรวจสอบ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ใน การนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับผลการวิจัย

**คำสำคัญ:** การพัฒนาตัวบ่งชี้, ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

## Abstract

This study aimed to develop and validate the Indicators for instructional leadership of school administrators in 21<sup>st</sup> Century under the Basic Education Commission in the Eastern. The methods of this study comprised of two steps, 1. the Indicators development for instructional leadership of school administrators in 21<sup>st</sup> Century under the Basic Education Commission in the Eastern using Delphi Technique to get results form opinions of seventeen experts, and 2. the validate the indicators for instructional leadership of school administrators in 21<sup>st</sup> Century under the Basic Education Commission in the Eastern using focus group discussion. The statistic used for this study were percentage, median and interquartile range. The findings were as follows:

1. The Indicators development for instructional leadership of school administrators in 21<sup>st</sup> Century under the Basic Education Commission in the Eastern consist of 8 elements: 1. set goals, vision and mission of schools, with 4 indicators; 1) goals of schools 2) learning vision of students 3) learning mission of students 4) learning management strategies of students, and 22 issuers, 2. promote academic climate, create culture and promote learning climate, with 3 indicators; 1) promote academic climate 2) create learning culture of teachers and students 3) promote learning climate of teachers and students, and 17 issuers, 3. curriculum and teaching management, with 2 indicators; 1) curriculum management of schools 2) teaching-learning management of teachers, and 9 issuers, 4. supervision and teaching evaluation, with 2 indicators; 1) supervision of teachers 2) teaching evaluation of teachers, and 7 issuers, 5. high expectation communication for students, with 2 indicators; 1) learning expectation communication of students 2) high learner expectation student characteristics, and 7 issuers, 6. management and team work of administrators, with 3 indicators; 1) learning management of students 2) promote team work of administrators 3) create professional learning community of administrators, and 12 issuers, 7. create relationship between the school and community, with 2 indicators; 1) community participation for learning management

2) participation with community to set learning resource of schools, and 11 issuers, and 8. promote innovation and do research, with 2 indicators; 1) create and using innovation and technology for teaching and learning 2) promote do research and using for teaching and learning, and 10 issuers.

2. The indicators validated for instructional leadership of school administrators in 21<sup>st</sup> Century under the Basic Education Commission in the Eastern were found appropriate, possible and accordance with the results research.

**Keywords:** The Indicators development, Instructional leadership, School administrators in 21<sup>st</sup> Century

## บทนำ

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำยุคใหม่ต้องมีทั้งคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร ความมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดการศึกษามุ่งพัฒนานักเรียน และระบบสนับสนุนให้เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 มีความรู้หลักเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (ภารดี อนันต์นาวิ, 2557, หน้า 109; Hoy and Hoy, 2013, pp. 19-23) โดยภาวะผู้นำเชิงวิชาการเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1. มีภาวะที่ผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร 2. ให้ความสำคัญกับสภาพขององค์กร เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียน ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู คือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Southworth, 2002, Leithwood, 2008) การโน้มน้าวชี้แนะให้ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เกิดความตระหนัก เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เกิดการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารทางการศึกษา

ในศตวรรษ ที่ 21 (Educational Administrators in 21<sup>st</sup> Century) จำเป็นจะต้องมีความเป็นผู้นำสูง จึงจะสามารถบริหาร จัดการองค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) และ กระแสการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาภายใต้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ได้มีการปฏิรูป 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การปฏิรูปนักเรียนยุคใหม่ การปฏิรูปครูยุคใหม่ การปฏิรูปโรงเรียนหรือแหล่งการเรียนรู้ยุคใหม่ และการปฏิรูประบบการบริหารจัดการยุคใหม่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) รวมทั้งการจัดการศึกษาไทย 4.0 ต้องมีการใช้นวัตกรรม การสร้างคุณค่า (Value creation) ให้เกิดผลิตภาพโดยใช้ทั้งด้านความสามารถ ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมโดยมองอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพที่ต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง พัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำ พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและ ผู้ปกครอง (Mc Ewan, 2003, pp. 6, 13) เน้นที่ผู้เรียน การสร้างสรรค์

บรรยากาศการเรียน การสื่อสาร ความคาดหวังสูงของการเรียน ตัวชี้วัดของประสิทธิผลการเรียนการสอน ตัวบ่งชี้สำหรับผู้บริหาร (Gupton, 2010, pp. 104-121)

ในการบริหารจัดการองค์การต้อง มีทักษะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญได้แก่

1. การบริหารจัดการ 2. การจูงใจ 3. การท้าทาย 4. การทำงานเป็นทีม 5. มีเป้าหมาย 6. วิสัยทัศน์ 7. กลยุทธ์ (Kabyemera, 2014) การจัดการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาของไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องมีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนไปสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งครู และผู้เรียนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้สำคัญกว่าความรู้ และกระบวนการหาคำตอบสำคัญกว่าคำตอบ โดยใช้ฐานคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century skills) ที่พัฒนาโดยองค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Skills: P21. org) มี 3 ทักษะสำคัญคือ 1. ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม มุ่งเน้นให้เกิดความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และแก้ปัญหาการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2. ทักษะชีวิต และการประกอบอาชีพมุ่งเน้นให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว มีเป้าหมายของชีวิตและความมุ่งมั่นเข้าใจสังคมและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีศักยภาพการผลิตและยอมรับการตรวจสอบ มีความเป็นผู้นำ และมีความรับผิดชอบ 3. ทักษะด้านข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารเทคโนโลยี มุ่งเน้นให้มีความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศและสื่อต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดการ เชื่อมโยง ประเมิน และสร้างสารสนเทศ รวมถึงการประยุกต์ใช้เรื่องจริยธรรม และกฎหมายกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ (คณะผู้วิจัยเครื่องมือเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21, 2557, หน้า 7) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ปัญหา อุปสรรคของการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ควรได้รับการแก้ไขเร่งด่วนคือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอน ไม่เพียงพอ ขาด

เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ศักยภาพของครูผู้สอน และการเตรียมพร้อมในการสอนของครู ศักยภาพของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน ครูไม่มีเวลาดูแลเด็กได้เต็มที่ และภาระงานมีมาก วุฒิมหาวิทยาลัย และความรู้ ความสามารถของครูผู้สอนไม่ตรงกับวิชาที่สอนในการจัดการเรียนการสอนที่ต้องการยกระดับ การศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติจริง (active learning) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และผู้ที่มีบทบาทสำคัญของการสร้างการเรียนรู้ ปัญหาในการบริหารและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานจำนวนมาก ส่วนใหญ่เกิดจากการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจเองเป็นส่วนใหญ่ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารน้อย ส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ต่ำลง เป็นสาเหตุให้คุณภาพนักเรียนไม่เป็นที่น่าพอใจ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 7, 2557) ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ค่อยได้แสดงภาวะผู้นำเท่าที่ควร ครูมีภาระงานมาก ความสัมพันธ์ของครูในสถานศึกษาค่อนข้างห่างเหินกัน ขาดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ การทำงานไม่มีการติดต่อประสานงาน หรือหารือกัน ส่งผลมาที่ตัวนักเรียนทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาเขต 17, 2559) ประกอบกับความจำเป็นต้องขับเคลื่อนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาการบริหารสถานศึกษา โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการขับเคลื่อนตามนโยบายการกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามนโยบาย จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา จัดโครงสร้างกำหนดบุคลากร พัฒนาบุคลากรครูและนักเรียน จัดงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สร้างเครือข่ายดำเนินงานระหว่างสถานศึกษา และการดำเนินงานจัดการศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ความจำเป็นที่

จะต้องมีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของครู (Professional Learning Community: PLC) เพื่อการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ให้ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนสูงขึ้น ซึ่งในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครู ใช้นวัตกรรมการสอนเป็นแบบ อย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุน และส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารงานจะเป็นตัวบ่งชี้ ถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน และ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ดีของภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถทำนายคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีสำหรับศตวรรษ ที่ 21 และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องมีวิสัยทัศน์การเรียนรู้ พันธกิจการเรียนรู้ กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรการบริหารจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอนการประเมินผลการสอน การสื่อสารการเรียนรู้ ความคาดหวัง ผู้เรียนสูง การบริหารจัดการการเรียนรู้ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ของครู การสร้างชุมชนการเรียนรู้ (PLC) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมการจัดการเรียนรู้ การไปมีส่วนร่วม กับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ การสร้างและการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีไปใช้การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการทำวิจัยและนำผลไปใช้ในการเรียนการสอน จากสภาพและปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวจึงสนใจมีการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็น

ประโยชน์ในเตรียมการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้สามารถบริหารจัดการที่ดีทางการศึกษาให้มีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายในศตวรรษที่ 21ตามนโยบายรัฐบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และเป็นไปได้ ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## คำถามในการวิจัย

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนืออะไรบ้าง
2. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหมาะสมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ ภารตี อนันต์นารี (2557, หน้า 109) และ Hoy and Hoy (2013, pp. 19-23) McEwan,

(2003, pp. 6, 13) Gupton (2010, pp.104-121) Chell (2001, p. 9) Flemming and Flemming (2001, p. 6) Van Deventer and Kruger (2003, p 247) Huber (2007, pp. 30-34) Silcox (2003) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 8 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์และพันธกิจการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1.1 เป้าหมายของโรงเรียน 1.2 วิสัยทัศน์การเรียนรู้ของนักเรียน 1.3 พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน 1.4 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของ นักเรียน 2. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมและส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 2.1 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 2.3 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 3. การจัดการหลักสูตรและการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 3.1 การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน 3.2 การบริหารจัดการเรียนการสอนของครู 4. การ

นิเทศและประเมินการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1 การนิเทศการสอนของครู 4.2 การประเมินผลการสอนของครู 5. การสื่อสารความคาดหวังสูงผู้เรียน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 5.1 การสื่อสารความคาดหวังการเรียนรู้ของนักเรียน 5.2 ความคาดหวังผู้เรียนสูงคุณลักษณะผู้เรียน 6. การบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 6.1 การบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน 6.2 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร 6.3 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของผู้บริหาร (PLC) 7. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 7.1 การให้ชุมชนมีส่วนร่วมการจัดการเรียนรู้ 7.2 การไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ 8. การส่งเสริมนวัตกรรมการสอน และการทำงานวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 8.1 การสร้าง และการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีไปใช้การจัดการเรียนการสอน 8.2 การส่งเสริมการทำวิจัยและนำผลไปใช้ ในการเรียนการสอน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้ การดี อนันต์นารี (2557, หน้า 109) และ Hoy and Hoy (2013, pp. 19-23) McEwan (2003, หน้า 6, 13) Gupton (2010, pp.104-121) Chell (2001, p. 9) Flemming and Flemming (2001, p. 6) Van Deventer and Kruger (2003, p 247) ได้เป็นกรอบแนวคิดพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ 8 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้

2. ร่างตัวบ่งชี้ (Indicators) จำลองจากกรอบแนวคิดของการวิจัยในข้อที่ 1 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 8 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนวิสัยทัศน์ และพันธกิจการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1.1 เป้าหมายของโรงเรียน 1.2 วิสัยทัศน์การเรียนรู้ของนักเรียน 1.3 พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน 1.4 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน 2. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 2.1 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 2.3 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของ

ครูและนักเรียน 3. การจัดการหลักสูตรและการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 3.1 การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน 3.2 การบริหารจัดการเรียนการสอนของครู 4. การนิเทศและประเมินการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1 การนิเทศการสอนของครู 4.2 การประเมินผลการสอนของครู 5. การสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับผู้เรียน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 5.1 การสื่อสารความคาดหวังการเรียนรู้ของนักเรียน 5.2 ความคาดหวังผู้เรียนสูง คุณลักษณะของผู้เรียน 6. การบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 6.1 การบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน 6.2 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร 6.3 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของผู้บริหาร (PLC) 7. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 7.1 การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 7.2 การไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ 8. การส่งเสริมนวัตกรรม การสอนและการทำงานวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 8.1 การสร้างและการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน 8.2 การส่งเสริมการทำวิจัย และนำผลไปใช้ในการเรียนการสอน

3. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำลองในข้อที่ 2 ไปสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาฉันทามติ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ มีรายละเอียดดังนี้ 3.1 การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในข้อที่ 1 และข้อที่ 2.3.2 นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีข้อความเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก จำนวน 8 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ คือ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนวิศยทัศน์ และพันธกิจการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1.1 เป้าหมายของโรงเรียน 1.2 วิสัยทัศน์ การเรียนรู้ของนักเรียน 1.3 พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน 1.4 กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน 2. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการสร้างวัฒนธรรมและส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 2.1 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 2.3 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 3. การจัดการหลักสูตรและการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 3.1 การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน 3.2 การบริหารจัดการเรียนการสอนของครู 4. การนิเทศและประเมินการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1 การนิเทศการสอนของครู 4.2 การประเมินผลการสอนของครู 5. การสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับผู้เรียน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 5.1 การสื่อสารความคาดหวังการเรียนรู้อของนักเรียน 5.2 ความคาดหวังผู้เรียนสูงคุณลักษณะของผู้เรียน 6. การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 6.1 การบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน 6.2 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร 6.3 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของผู้บริหาร (PLC) 7. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 7.1 การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 7.2 การไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ 8. การส่งเสริมนวัตกรรมการสอนและการทำงานวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 8.1 การสร้างและการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน 8.2 การส่งเสริมการทำวิจัยและนำผลไปใช้ในการเรียนการสอน 3.3 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Structure Validity) หาค่าความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบ

สัมภาษณ์ และแบบสอบถามจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้ค่าความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 มีค่า 1.00 ทุกข้อ แสดงว่าสามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ได้ และมีการปรับแบบสัมภาษณ์ตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิมีการเสนอแนะปรับคำบางคำ 3.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) มี 3 กลุ่ม ได้แก่ นักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก ผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการบริหารงานอยู่ในระดับดีมาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออก มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีคุณวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอก มีประสบการณ์บริหารงานทางการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ดังนี้ นักวิชาการจำนวน 3 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด ที่มีความสอดคล้องกับร้อยละ 80 ขึ้นไป ร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

**ตอนที่ 2** การตรวจสอบความเหมาะสม และเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออก โดยการสนทนากลุ่มซึ่งผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยจัดขึ้น และเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกกับผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 8 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นผู้ที่มีความรู้



ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ เอกสารประกอบการสนทนา กลุ่มสำหรับพิจารณาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้กลุ่มผู้สนทนาพิจารณาว่าเห็นควร หรือไม่กับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสรุปว่า ผู้สนทนากลุ่มเห็นด้วย หรือไม่กับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

## สรุปและอภิปรายผล

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย 8 ด้าน 21 ตัวบ่งชี้ 102 ประเด็น คือ

1.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์และพันธกิจการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เป้าหมาย ของโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์การเรียนรู้ของนักเรียน 3) พันธกิจการเรียนรู้ของนักเรียน และ 4) กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน มี 22 ประเด็น

1.2 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมและ ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครู และนักเรียน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของครูและนักเรียน มี 14 ประเด็น

1.3 ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน และ 2) การบริหารจัดการเรียนการสอนของครู มี 9 ประเด็น

1.4 ด้านการนิเทศและประเมินการสอน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การนิเทศการสอนของครู และ 2) การประเมินผลการสอนของครู มี 10 ประเด็น 1.5 ด้านการสื่อสารความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียน มี 2 ตัวบ่งชี้

ได้แก่ 1) การสื่อสารความคาดหวังการเรียนรู้ของนักเรียน และ 2) ความคาดหวังผู้เรียนสูงคุณลักษณะของผู้เรียน มี 9 ประเด็น

1.6 ด้านการบริหารจัดการ การทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของผู้บริหาร มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการการเรียนรู้ของนักเรียน 2) การส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหาร และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพของผู้บริหาร มี 17 ประเด็น

1.7 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และ 2) การไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการแหล่งเรียนรู้ มี 10 ประเด็น

1.8 ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานวิจัย มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างและการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ 2) การส่งเสริมการทำวิจัยและนำผลไปใช้ในการเรียนการสอน มี 11 ประเด็น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความคิดเห็น สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงภาวะผู้นำทางวิชาการมุ่งเน้นการบริหารวิชาการ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทโดยตระหนักถึงความสำคัญ และเตรียมความพร้อม ด้านวิชาชีพให้ผู้เรียน ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนจบมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อให้ผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษามองเห็นภาพงานอาชีพต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง สำรวจความสนใจ ความถนัด และมองเห็นเส้นทางชีวิตในอนาคต เพื่อวางแผนในการศึกษาต่อ หรือเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีคุณภาพ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาล ไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R x 8C

ซึ่ง 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก) (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) และ 8C ได้แก่ Critical thinking & problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity & innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, teamwork & leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, information & media literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร) Career & learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) Compassion (ความมีเมตตา กรุณา (วินัย คุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ) (วิจารณ์ พานิช, 2555) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruffin (2007) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ในเมืองเกี่ยวกับความเห็น และการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ในสถานที่จริง และการรวบรวมหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติเป็นข้อมูลจากผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษา 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมองและใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการคือ 1. ผู้บริหารโรงเรียน ระบุว่า 1) พวกตนเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนของตน 2) บทบาทที่สำคัญ ชับซ้อนและหลายหน้าที่ และ 3) บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี 2. ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ระบุว่า ใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัย 1) การจัดทำให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 2) การกำกับการสอน และ 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ และผู้บริหารโรงเรียนระบุว่า

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ 1) มีเวลาจำกัด ในการกำกับดูแลการสอน และ 2) ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะมอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่งานการสอนการวิเคราะห์หลักฐานร่องรอย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำมีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม และเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง โดยผู้ปฏิบัติการบริหารงานในโรงเรียนสังกัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ทั้งองค์ประกอบ 8 ด้าน 21 ตัวบ่งชี้จำนวน 102 ประเด็น สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง ต้องมีการบริหารจัดการหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน มีทักษะทางนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ในจัดการเรียนรู้อย่างที่มีความเป็นชุมชนแห่งทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีเป้าหมายของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาตัวบ่งชี้ในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เน้นการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Active Learning) โดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย สถานการณ์ และมีการประเมินผลตามสภาพจริงอย่างมีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศเป็นไปตามความคาดหวังของ

ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมที่มีต่อสถานศึกษา (Huber, 2007; Silcox, 2003) และ หลักเกณฑ์การศึกษาของ บัลดริคสำหรับผลการศึกษามีความเป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Program, 2013, pp. 37-40) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีการกำกับให้ มีการสร้างกลยุทธ์ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ เพิ่มขีดความสามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม เกิดความรับผิดชอบ เกิดผลการดำเนินงานนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสันติชัย ใจชุ่มชื่น (2561) ศึกษา รูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ต้องมีการพัฒนาผู้เรียน โดย มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ พัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร คุณภาพครู หลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมและความร่วมมือ กับเครือข่ายในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติให้ความเห็นชอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไปใช้โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำไปสู่การใช้ในการบริหารจัดการ งานวิชาการให้เกิดผลการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไปใช้โดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการสังเคราะห์รายละเอียด

ประเด็นในแต่ละองค์ประกอบด้านต่าง ๆ และตัวบ่งชี้เพื่อปรับใช้ในการเพิ่มจุดเด่น จุดด้อย พัฒนาตามสภาพบริบทของภาคการศึกษา

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก ควรนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไปใช้โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำไปใช้ในการบริหารงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมการส่งเสริมการผลิต การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้และมีการประเมินผลนำสู่พัฒนา เพื่อให้เกิดผลการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์และพันธกิจการเรียนรู้ ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อพัฒนาให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทักษะการเรียนรู้และยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และในศตวรรษที่ 21 2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองทางวิชาการสร้างบรรยากาศเชิงบวก สร้างแรงจูงใจให้ครูและนักเรียน ส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมที่ดีงามมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคู่มือที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้การวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาตนเองนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอิงสมรรถนะให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ชุมชน ท้องถิ่น และอัตลักษณ์ของโรงเรียนทันต่อสถานการณ์ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีการนำหลักสูตรไปใช้และประเมินผลการใช้ให้

มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน ครู โรงเรียน ชุมชนและสังคม 4. ด้านการนิเทศและประเมินการสอน ผู้บริหารควรจัดระบบการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการในการนิเทศที่ชัดเจน พัฒนาครูให้มี ความรู้ ความสามารถในการประเมินและสรุปผล ประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำผลปรับปรุงพัฒนาการจัดการ เรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ 5. ด้านการสื่อสารความคาคหวังสูงสำหรับนักเรียน ผู้บริหารควรสื่อสารมีลักษณะ เป็นกัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน อารมณ์ สีหน้า ท่าทาง ฝึกทักษะ การคิดวิเคราะห์ การสรุป การถ่ายทอด การอภิปราย วิพากษ์ การต่อยอดความรู้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ จัดการ เรียนรู้ที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และทักษะการ เรียนรู้ตามทิศทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และใน ศตวรรษที่ 21 6. ด้านการบริหารจัดการและการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหาร ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมและ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การวางแผนการจัดการ เรียนรู้ การจัดการเรียนรู้และการประเมินเพื่อพัฒนา นักเรียนอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สร้างการยอมรับซึ่งกันและกันอย่าง เป็นกัลยาณมิตร การให้ความร่วมมือและการขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน กำหนดแผนงานและ โครงการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี กระบวนการ PLC และการประเมินและพัฒนานำไปใช้ สู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด 7. ด้าน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหาร ควรส่งเสริมสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษามี บทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ทั้ง

ในและนอกสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมกับชุมชน สำรวจแหล่งเรียนรู้และการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน เพื่อให้ครูและนักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ และจัดให้ความรู้ สู่ชุมชนโดยการจัดอบรมเกี่ยวกับความรู้ทางวิชาการและ วิชาชีพให้กับชุมชน 8. ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมและการ ทำงานวิจัย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา ทักษะ สร้างเครือข่ายพัฒนาทางนวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำวิจัยใน ชั้นเรียนเพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ประเมินผลที่เกิด จากการทำวิจัยในชั้นเรียนและนำไปใช้ในการพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ของนักเรียนรายกลุ่มและรายบุคคล และ จัดประกวดผลงานการวิจัยในชั้นเรียน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง
2. ควรวิจัยและพัฒนารูปแบบ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน คณะ กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง โดย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participation Active Research)
3. ควรวิจัยพัฒนากลยุทธ์การบริหารงาน วิชาการสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียง โดยการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mix Method) ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

## เอกสารอ้างอิง

- คณะผู้วิจัยเครื่องมือเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. (2557). *คู่มือการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. เข้าถึงข้อมูลได้เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2561 จาก [www.hptt://\vmware-host\Shared Folders\Desktop\สสค\Phase1\Toolkit\template&Cover\ ปกคู่มือ21.jpg](http://www.hptt://\vmware-host\Shared Folders\Desktop\สสค\Phase1\Toolkit\template&Cover\ ปกคู่มือ21.jpg)
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี: มนตรีการพิมพ์ จำกัด.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สันติชัย ใจชุ่มชื่น. (2561). *รูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. (2557). *แผนพัฒนาการศึกษา*. ปราชินบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษา*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *นายกรัฐมนตรีพบเพื่อนครู “คืนความสุขให้ครู คืนครูให้นักเรียน”*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Program. (2013). *2013-2014 Education criteria for performance excellence*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- Chell, Jan. (2001). *Introducing Principal to the Role of Instructional Leadership: A Summary of Master’s Project*.
- Gupton, S.L. (2010). *The Instructional Leadership*. California: Corwin.
- Hoy, A.W. & Hoy, W.K. (2013). *Instructional leadership*. U.S.A.: Pearson Education, Inc.
- Hunter, R. (2007). *Principals improving schools through enhanced teacher leadership*. Amsterdam, Elsevier JAI
- Kabyemera, J.J. (2014). *Leadership skills for the 21<sup>st</sup> century: A guide for top managers*. New York: Times Bestseller.
- Fleming, D.S. and Fleming, B. A.. (2001,May). *School Strategies and Options*. (Online). Available : [http:// www.Tiac.net/users/dfleming/index.html](http://www.Tiac.net/users/dfleming/index.html).

- Leithwood, K. (2008). A review of the research: *Educational leadership. The laboratory for student success at the temple university center for research in human development and education*. Retrieved 26 April, 2017. from <http://www.temple.edu/lss>.
- Mc Ewan, E. K. (2003). Ten traits of highly effective principals: From good to great performance. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruffin, C. A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership and preparation: perspective of urban principals*. Retrieved on September 15, 2007, from <http://idea.library.drexel.edu/handle/1860/1796>
- Silcox, W. (2003). Educational research, Methodology and measurement: An international handbook. Oxford : Pergamon Press.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-92
- Van Deventer, I & Kruger, A.G. 2003. An Educator's guide to school management skills. Pretoria: Van Schaik.