

ภาวะผู้นำทางวิชาการ
ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่
กับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

อังฉรา นิชมภา



ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ กับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

อังฉรา นิยมภา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พิมพ์ครั้งที่ 2 เดือนกรกฎาคม 2566

จำนวน 500 เล่ม

ISBN 978-616-8176-00-9

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ บริษัท เอ็น วาย फिल्म จำกัด

เลขที่ 3 ซอยราชพฤกษ์ 4 แขวงบางจาก

เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

โทร. 02-457-2596-7, 085-0702-1572

280 บ.



คำนิยาม

หัวใจของการบริหารโรงเรียน คือ การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องประสบความสำเร็จในการบริหารวิชาการ แต่การบริหารให้ประสบความสำเร็จในทางวิชาการ ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ยาก จนทำไม่ได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นจริงจังและทุ่มเทแค่ไหน

ทำไมการบริหารงานวิชาการ จึงต้องมุ่งมั่น จริงจังและทุ่มเท เหตุที่ต้องมุ่งมั่น เพราะงานวิชาการเป็นงานที่เห็นผลยากใช้เวลาานาน และต้องติดตามอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังต้องเอาจริง จึงจะเห็นผลและต้องทุ่มเท เราจึงจะเห็นผลสำเร็จอย่างแท้จริง

เมื่อได้เห็นผลงานของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา เรื่อง "ภาวะผู้นำทางวิชาการ: ศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่" เล่มนี้ จึงรู้สึกดีใจและยินดีกับความมุ่งมั่น จริงจัง และทุ่มเทกับการสร้างงานนี้ขึ้นและเชื่อว่าผลงานของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา จะมีคุณค่ากับวงวิชาการของไทยไปอีกนาน และจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดผู้นำทางวิชาการยุคใหม่อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์

(คำนิยามจากการพิมพ์ครั้งที่ 1)



คำนำ

ความตั้งใจในการสร้างสรรค์หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนมีความประสงค์ในการเรียบเรียงองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ประกอบ การเรียนการสอน การค้นคว้าเพิ่มเติม สำหรับนิสิต นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจน ครูผู้สอน ให้มีความรู้ความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อีกทั้งต้องการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้กับผู้ที่มีความสนใจในการนำไปพัฒนางานในหน่วยงานทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน



ขณะที่เขียนจะคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อ่านที่ต้องการหาความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตน ดังนั้นจึงมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการ กลั่นกรองความรู้ที่ได้จากการศึกษาทั้งจาก ครู อาจารย์ การค้นคว้า ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยรวมทั้งประสบการณ์การปฏิบัติงานด้าน การสอนและการวิจัย เพื่อให้การนำเสนอครั้งนี้เป็นประโยชน์กับ ผู้อ่านอย่างที่สุด

หนังสือเล่มนี้นำเสนอเนื้อหาเชิงบูรณาการทั้งด้านวิชาการ และการประยุกต์เพื่อประมวลแนวคิดสู่การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นศักยภาพสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ ผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และ สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับนิสิต นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และ นักวิชาการทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมมือกันในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างมุ่งมั่นต่อไป

อัจฉรา นียมาภา



สารบัญ

หน้า

สารบัญ

สารบัญตาราง

สารบัญภาพ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| บทที่ 2 ผู้นำและภาวะผู้นำ | 19 |
| บทที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | 42 |
| บทที่ 4 สมรรถนะและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา | 59 |
| บทที่ 5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา | 92 |
| บทที่ 6 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ | 122 |
| บทที่ 7 บทสรุป | 154 |



สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | สมรรถนะที่ 1 การกำหนดภารกิจของ โรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 1 การพัฒนาการเรียนรู้ | 72 |
| 2 | สมรรถนะที่ 1 การกำหนดภารกิจของ โรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 2 การพัฒนาครู | 73 |
| 3 | สมรรถนะที่ 1 การกำหนดภารกิจของ โรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน | 74 |
| 4 | สมรรถนะที่ 1 การกำหนดภารกิจของ โรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 4 การประกันคุณภาพ | 75 |
| 5 | สมรรถนะที่ 2 การจัดการด้านการเรียน การสอน ตัวชี้วัดที่ 1 การพัฒนาหลักสูตร | 77 |
| 6 | สมรรถนะที่ 2 การจัดการด้านการเรียนการ สอน ตัวชี้วัดที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตร | 79 |
| 7 | สมรรถนะที่ 2 การจัดการด้านการเรียน การสอน ตัวชี้วัดที่ 3 การจัดการเรียนการสอน | 80 |
| 8 | สมรรถนะที่ 2 การจัดการด้านการเรียนการสอน ตัวชี้วัดที่ 4 การจัดระบบการประเมินการเรียนรู้ | 81 |



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

| | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 9 | สมรรถนะที่ 2 การจัดการด้านการเรียนการสอน ตัวชี้วัดที่ 5 การจัดระบบการนิเทศภายใน | 82 |
| 10 | สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศทาง วิชาการของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 1 การเสริมสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 85 |
| 11 | สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ในโรงเรียน | 86 |
| 12 | สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพครู | 87 |
| 13 | สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 4 การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร | 88 |
| 14 | สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 5 การพัฒนาโรงเรียนให้เป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน | 89 |



สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | การพัฒนาคนในศตวรรษที่ 21 | 7 |
| 2 | คุณลักษณะของคนไทยยุคใหม่ที่พึงประสงค์ | 16 |
| 3 | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการ | 50 |
| 4 | องค์ประกอบสำคัญของการมองโลกในแง่ดี ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | 128 |





บทนำ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ
ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่
กับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

บทนำ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างก้าวกระโดด เห็นได้ชัดเจนในช่วงระยะเวลาหนึ่งทศวรรษที่การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ผู้คนในโลกนี้ได้รับผลกระทบกันอย่างทั่วถึงไม่เฉพาะแต่ประเทศไทยเท่านั้น แต่เป็นไปทั่วโลก ทำให้ผู้คนในสังคมโลกต้องมีการปรับตัว แต่ละประเทศมีการเคลื่อนไหวเร็วช้าต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของสังคมนั้น สำหรับประเทศไทยทั้งโดยภาครัฐและภาคเอกชน ได้พยายามพัฒนาคนของประเทศให้มีศักยภาพ พร้อมรับมือกับสถานการณ์นี้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ประชาชนสามารถดำรงชีพอยู่ในยุคนี้ได้อย่างมั่นคงและมีความสุข

นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพคนของชาติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับเวทีโลกนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ ทั้งนี้เพราะความเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลก มีผลทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกต้องพึ่งพา

อาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น ทำให้แต่ละประเทศต้องพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตนวัตกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนในระดับที่เท่าเทียมกันและร่วมมือกันในการบำรุงรักษาโลกใบนี้ให้คงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ทั้งนี้ในประเทศไทยมีแนวคิดและนโยบายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคนของประเทศที่เป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ แนวคิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579 (2559) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (2560) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และนโยบายประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังข้อสรุปต่อไปนี้

แนวคิดในการพัฒนาคน

แนวคิดในการพัฒนาคนซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการนำเสนอเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้เหมาะสมกับบริบทของสังคม มีดังนี้

แนวคิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นี้ได้มีการพัฒนาแนวคิดอย่างหลากหลาย โดยเริ่มต้นได้มีการกล่าวถึง ทักษะของการเรียนรู้ (Learning Skills) 3R x 7C (วิจารณ์ พานิช, 2555)

ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต ซึ่งประกอบด้วย 3R ได้แก่ 1) Reading (อ่านออก) 2) (W) Riting (เขียนได้) และ 3) (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น)

7C ได้แก่ 1) Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) 2) Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) 3) Cross-Cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์) 4) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) 5) Communications, Information and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) 6) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) และ 7) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

การเรียนรู้และทำความเข้าใจกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องร่วมมือกันมากกว่าต่างคนต่างทำ ต้องคิดถึงการศึกษานอกระบบ สร้างสรรค์และผลิตภาพ 7 ประการสำคัญ ดังนี้ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557) 1) การยกระดับการเรียนรู้แนวคิดและลักษณะสังคมไทยอย่างวิเคราะห์วิจารณ์ 2) เข้าใจวัฒนธรรมอาเซียนและวัฒนธรรมตะวันตก

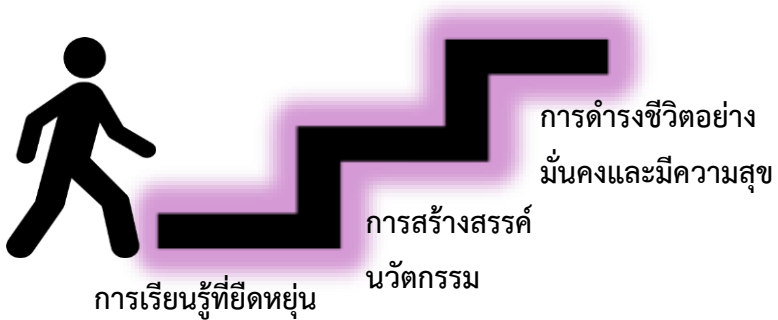
ในเรื่องที่มาและผลกระทบ 3) รู้จักตัวเองพร้อมมองเห็นคุณค่าที่แท้
ของสิ่งของและนวัตกรรม 4) ตามทันกระบวนการผลิตใหม่และ
สามารถผลิตเองได้อย่างกว้างขวาง 5) เข้าใจคนอื่น และรู้วิธีการนำ
การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน 6) ออกแบบและร่วมพัฒนาทิศทางของ
สังคมที่เหมาะสมได้ และ 7) มีความเข้มแข็งในจริยธรรม ความ
รับผิดชอบและความดีงาม

เนื่องจากศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอย่าง
ไร้ขีดจำกัด รวมทั้งมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีและ
ข้อมูลข่าวสาร นักเรียนจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ 4 ประการที่ช่วย
เสริมสร้างให้เป็นพลเมืองของประเทศที่มีสมรรถภาพสูงในการทำงาน
ดังนี้ (ศศิเทพ ปิติพรเทพิน, 2558) 1) การรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล
(Digital-Age Literacy) 2) การคิดเชิงประดิษฐ์สร้างสรรค์ (Inventive
Thinking) 3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective
Communication) 4) ประสิทธิภาพการผลิตในระดับสูง (High
Productivity)

นอกจากนี้แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560 – 2579 (2560) ได้กำหนดคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้ 3Rs ได้แก่ 1) การอ่านออก (Reading) 2) การเขียนได้ (Writing) และ 3) การคิดเลขเป็น (Arithmetics) 8Cs ได้แก่ 1) ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) 2) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation) 3) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural understanding) 4) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม (Collaboration teamwork and leadership) และภาวะผู้นำ 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communication information and media literacy) 6) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and IT literacy) 7) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and learning skills) และ 8) ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาคนในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้พร้อมที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคต เน้นให้มีการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และท้าทาย มองเห็นปัญหา

เป็นโจทย์ให้ได้เรียนรู้วิธีการแก้ไข และควมามีคุณธรรม จริยธรรม
ในการอยู่ร่วมกันในสังคมโลกอย่างมั่นคงและมีความสุข



ภาพที่ 1 การพัฒนาคนในศตวรรษที่ 21

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน

ภาครัฐได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน ไว้ดังนี้

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 (2559)

ในกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 (2559) กล่าวถึงการพัฒนาคนในประเด็นต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้วและสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ยังได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 5 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
2. การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง

3. ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม
ที่พึงประสงค์

4. การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี

5. การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (2560)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ในบทที่ 5
กล่าวถึง ยุทธศาสตร์เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของ
สังคมและประเทศชาติ โดยมีเป้าหมาย คือ

1.1 คนทุกช่วงวัยมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และ
ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์
ทรงเป็นประมุข

1.2 คนทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด
ชายแดนภาคใต้ และพื้นที่พิเศษได้รับการศึกษาและเรียนรู้
อย่างมีคุณภาพ

1.3 คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกัน
จากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่