

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง  
กระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

THE ROLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21<sup>st</sup> CENTURY  
UNDER THE AFFILIATION TOWN MUNICIPALITY KRATHUM BAEN



<sup>1</sup>ปวาริศา แก้วมุก, <sup>2</sup>สุรัตน์ ศรีดาเดช, <sup>3</sup>สิทธิชัย มูลเขียน และ <sup>4</sup>ประกอบ สารวรรณ

<sup>1</sup>Pawarisa Kaewmuk, <sup>2</sup> Surat Sridadet, <sup>3</sup> Sittichai Moonkein

and <sup>4</sup>Prakob Sarawan

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่, ประเทศไทย

<sup>1</sup>North-Chiang Mai University, Thailand

<sup>1</sup>Pavarisakaewmook22@gmail.com, <sup>2</sup>surat@northcm.ac.th,

<sup>3</sup>sittichai@northcm.ac.th, <sup>4</sup>prakob@northcm.ac.th

**Received** : February 23, 2024; **Revised** : March 28, 2024; **Accepted** : April 30, 2024

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร และแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ประชากรได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในปีการศึกษา 2566 รวมทั้งสิ้น 72 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจงจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน รองลงมาคือ ด้านบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ด้านบทบาทในการทบทวนนโยบาย อยู่ในระดับมาก ด้านบทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับ

<sup>1</sup> นักศึกษา, หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร., หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร., หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

<sup>4</sup> อาจารย์ ดร., หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

มากและบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง แนวทางพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้บริหารควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้มีการส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ ให้ครูสามารถพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน สร้างแหล่งเรียนรู้ และบรรยากาศในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เรียนมีคุณลักษณะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สอดคล้องกับการศึกษาศึกษาในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ :** การบริหาร, บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

### Abstract

This research aimed to study the role of school administrators in the 21st century of schools under Krathumbaen Municipality, Samut Sakhon Province, and suggest guidelines to develop the role of school administrators. This research was a mixed methods research. The population included school administrators and teachers in the academic year 2023, a total of 72 people. The 5 informants in the interview selected by a purposive method. The tool used was a questionnaire about the role of school administrators. The statistics used to analyze the data included the mean, standard deviation, and content analysis. The results showed that the role of school administrators in the 21st century of schools under Krathumbaen Municipality, Samut Sakhon Province, in overall, was at a high level. When considering each aspect in descending order, it was found that the aspect with the highest average was the role in community relations, followed by the role as an academic leader at a high level, the role in policy review was at a high level, the role in curriculum and teaching management was at a high level, and the role in creating an atmosphere and learning culture was at a high level. The aspect with the lowest average was the role in supporting the development of teachers and personnel was at a moderate level. Guidelines for the development of the role of school administrators in the 21st century: administrators should have education on current conditions and learning management issues in order to support and develop quality teachers so that teachers can develop curriculum, teaching management, create learning resources and learning atmosphere, encourage the community to become more involved in education management in order to

develop learners to have characteristics according to the basic education core curriculum, B.E. 2551 (2008), in line with the 21st century education.

**Keywords:** administration, school administrator role, 21<sup>st</sup> century

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ โคร่งข่ายอินเทอร์เน็ตในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทการบริหารอย่างเต็มที่ และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงทำงาน จึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (ชัยยนต์ เพาพาน. 2559) อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังต้อง บริหารบุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจความเป็นมนุษย์มีทักษะมีวิธีการชักจูงบุคลากรให้ดำเนิน กิจกรรมร่วมกันสู่เป้าหมาย การบริหารงานบุคคลจะต้องเป็นการบริหาร นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนำสถานศึกษาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ อาทิ ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จและพัฒนา คนอื่นให้เป็นผู้นำ (จิโรจน์ สารรัตน์.2556) สอดคล้องกับบรรดานักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้บริหรยุคใหม่ที่ต้องมีทักษะ การบริหารงานเป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถและมีความเป็น มีอาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร จากแรงผลักดันต่อการบริหารในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวให้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ สามารถชักนำ จูงใจ ชี้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ กระตุ้นหรือชี้นำให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดีเต็มใจพร้อมใจมีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการไปในทิศทางที่ผู้นำนั้น รับผิดชอบหรือตามทีผู้นำนั้นต้องการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำ ที่ดีมีทักษะรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนมีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อที่จะบริหารและจัดการปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทหลาย บทบาทตามแต่สภาพการณ์หรือในบางสถานการณ์อาจต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทในเวลา เดียวกัน ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่โลกแห่งอนาคตในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก การศึกษาที่เน้นทางด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ผู้เรียนเน้นการ ปฏิบัติมากกว่าการเรียนในห้องเรียน ผู้เรียนสามารถเรียนได้เองจากสื่อต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต้องจัดการบริหารการศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้สอดคล้องกับ

การการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 นำพาการศึกษา ให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สภาพทั่วไปและการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน นักเรียนที่เข้ามาเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจนถึงปานกลาง เทศบาลต้องรับภาระในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในด้านต่างๆ ครูผู้สอนนอกจากจะปฏิบัติ หน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนแล้วยังต้องเข้าร่วมในกิจกรรมประเพณีต่างๆ ของเทศบาลที่จัดขึ้นอยู่เป็นประจำ เนื่องจากครูเป็น กำลังสำคัญ และมีจำนวนมากกว่าบุคลากรฝ่ายอื่นๆ ของเทศบาลจึงมีผลกระทบต่อการสอนของครู และการบริหารงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียน ดังที่ รุ่ง แก้วแดง (2547) พบว่าถ้าผู้บริหาร คนใดก็ตามมีส่วนรับรู้ในบทบาทอำนาจและหน้าที่มักจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์จากการบริหารในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้วยนั้น จะต้องมีความเห็นที่ชัดเจน นำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา มีความทันสมัยตอบโจทย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความก้าวหน้าทางอินเทอร์เน็ตในโลกยุคไร้พรมแดน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง และการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ยั่งยืน การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับโลกยุคปัจจุบัน ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ครูและผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อี และโรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์ ปีการศึกษา 2566 รวมจำนวน 72 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 4 คน และครู จำนวน 68 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ เลือกแบบเจาะจง (Purposive จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยนະผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 2 คน ศึกษานิเทศก์ วิทยาลัยนະชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 1 คน ครูผู้สอน วิทยาลัยนະชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 2 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดวิจัย โดยสังเคราะห์จากแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2556), ชัยยนต์ เพาพาน (2559), ศิริดา แผงไทย (2559) (Derick Meado. 2016), Grossman (2011) DoDEA 21, (2014) ได้บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 6 ด้าน คือ 1) บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ 2) บทบาทในการทบทวนนโยบาย 3) บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 5) บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร 6) บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาครเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert) ครอบคลุมเนื้อหาตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

3.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยนำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของแต่ละด้านมากำหนดเป็นประเด็นคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม

ด้านที่	บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ	3.78	0.68	มาก
2	บทบาทในการทบทวนนโยบาย	3.78	0.59	มาก
3	บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน	3.65	0.78	มาก
4	บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	3.57	0.75	มาก
5	บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร	3.50	0.92	มาก
6	บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน	4.34	0.34	มาก
	รวม	3.68	0.65	มาก

จากตาราง 1 พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้สร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาและชุมชน ศิษย์เก่า ชุมชน องค์กร หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดสรรทรัพยากรต่างๆ มา สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษาและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้นำข้อมูลได้จากการสำรวจ และเยี่ยมเยียนชุมชนมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายและกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก

ด้านบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้จัดทำเอกสาร คู่มือ แผนยุทธศาสตร์ทางวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และเผยแพร่ให้ชุมชนทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียนและผลงานด้านวิชาการของโรงเรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและใช้ระบบการนิเทศภายในเพื่อการพัฒนามาตรฐานด้านวิชาการ อยู่ในระดับมาก

ด้านบทบาทในการทบทวนนโยบาย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี คู่มือการปฏิบัติงาน และคู่มือนักเรียน เป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานประจำปี เพื่อรับทราบปัญหา อุปสรรคและความคืบหน้าในการดำเนินงานของกรรมการฝ่ายต่างๆอยู่ในระดับมาก

ด้านบทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ให้เห็นความสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ทบทวน และให้รายงานผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ได้ไปวางแผนทบทวน และพัฒนาการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อ เทคโนโลยีเครื่องมือ หรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทางวิชาชีพให้แก่ชุมชน ทั้งในด้านให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน นำมาบูรณาการหลอมรวมทักษะที่หลากหลายสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องเชิดชูเกียรติของครูที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้รางวัลเสริมแรงปฏิบัติงานแก่ครู ได้รับการเลื่อนขั้นและตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงาน และข้อ

ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาทำการศึกษารวบรวมความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาด้านต่างๆอยู่ในระดับมาก

2. ผลการสังเคราะห์ข้อมูลแนวทางบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาครได้ผลดังนี้

ด้านบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ ในการสร้างเครือข่าย จะทำให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ผู้บริหารควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิธีการวัดและประเมินผลของโรงเรียน มีการวางแผนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความครอบคลุมทุกด้านมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและหลักการสอนและการพัฒนาคุณภาพการสอน มีการติดตาม ตรวจสอบ การพัฒนางานสอนและการพัฒนาคุณภาพการสอน

ด้านบทบาทในการทบทวนนโยบาย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความ สามารถ ในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องออกแบบงาน และกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ต้องเข้าใจพลวัตขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กร การกำหนดนโยบายที่มีความเป็นไปได้หรือสามารถปฏิบัติได้จริง

ด้านบทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน พบว่า ผู้บริหารตระหนักในการที่จะพัฒนาหลักสูตรและต้องกระตุ้นครูให้เกิดความคิดในการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ตลอดจนให้ครูแต่ละคนชี้แจงปัญหาที่ตนเองพบเจอในการสอน

ด้านบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารต้องจัดแหล่งเรียนรู้มีความเหมาะสมกับวัย และอยู่ในความสนใจของนักเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักเรียน โรงเรียนต้องมีการเสริมทักษะด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การอ่าน การเขียน การวิเคราะห์และการนำไปใช้ประโยชน์

ด้านบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากร เกิดทักษะพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ต้องมีการนิเทศการสอนโดยสังเกตวิธีการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ สังเกตการปฏิบัติงานว่าครูปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถที่แท้จริง รวมทั้งผู้บริหารต้องประเมินความสามารถของครู สอบถามความต้องการพัฒนาให้ตรงกับจุดเด่นจุดด้อยของครู เพื่อนำมาพัฒนาครูให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น

## อภิปรายผล

1. การศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน รองลงมา คือ ด้านบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการด้านบทบาทในการทบทวนนโยบาย ด้านบทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน ด้านบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาครได้ดังนี้

ด้านบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยการที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ ในการสร้างเครือข่าย จะทำให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย พลายแดง (2557) พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน มี 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านลักษณะทางสังคม และด้านบุคลิกภาพ ข้อค้นพบจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานลักษณะทางสังคมและบุคลิกภาพที่ดีทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม และสติปัญญาให้เกิดการยอมรับ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจะทำให้การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ผู้บริหารควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิธีการวัดและประเมินผลของโรงเรียน มีการวางแผนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความครอบคลุมทุกด้านมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและหลักการสอนและการพัฒนาคุณภาพการสอน มีการติดตาม ตรวจสอบ การพัฒนางานสอนและการพัฒนาคุณภาพการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000) กล่าวถึงผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นผู้ที่ 1) มีความรู้ความเข้าใจ ทฤษฎีปรัชญา ของหลักสูตรต่างๆ ของสถานศึกษา 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

ด้านบทบาทในการทบทวนนโยบาย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความ สามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องออกแบบงาน และกำหนด

โครงสร้างของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ต้องเข้าใจพลวัตขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กร การกำหนดนโยบายที่มีความเป็นไปได้หรือสามารถปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุเทพ กุศลคุ้ม (2561) พบว่า ผู้บริหารต้อง สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ และดำเนินการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับ

ด้านบทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน พบว่า ผู้บริหารตระหนักในการที่จะพัฒนาหลักสูตรและต้องกระตุ้นครูให้เกิดความคิดในการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ตลอดจนให้ครูแต่ละคนชี้แจงปัญหาที่ตนเองพบเจอในการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สารี ปราเมต (2556) พบว่าบทบาทการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหาร ด้านการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา และสอดคล้องกับกัณนิงแฮมและคอร์เดโร (Gunningham & Cordeiro. 2000, อ้างถึงในประยูร อาคม 2548) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร คือ ผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการเรียนจะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การพัฒนาคณะครู การนิเทศการสอน การประเมินโปรแกรม ครูและนักเรียน และการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ด้านบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารต้องจัดแหล่งเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับวัย และอยู่ในความสนใจของนักเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของนักเรียน โรงเรียนต้องมีการเสริมทักษะด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การอ่าน การเขียน การวิเคราะห์และการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐ์ ศณีเคลือบ (2557) พบว่า การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของครู ทำให้นักเรียนรับรู้ถึงบรรยากาศการเรียนรู้และจะส่งผลทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันและมีผลการเรียนรู้ที่ดี การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้มากกว่าความยึดมั่นผูกพันของนักเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านทางบรรยากาศการเรียนรู้และความยึดมั่นผูกพันอีกด้วย

ด้านบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากร เกิดทักษะ พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ต้องมีการนิเทศการสอนโดยสังเกตวิธีการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ สังเกตการปฏิบัติงานว่าครูปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถที่แท้จริง รวมทั้งผู้บริหารต้องประเมินความสามารถของครู สอบถามความต้องการพัฒนาให้ตรงกับจุดเด่นจุดด้อยของครู เพื่อนำมาพัฒนาครูให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญานันท์ แดนมะโฮง (2557) พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือด้านการพัฒนาการเรียนการสอน มุ่งเน้นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาครูในด้านความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน ด้านการเรียนการสอนด้านการวิจัยทางการศึกษาด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ด้านพัฒนาตนเอง มุ่งเน้นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาครูในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ทวิวิชาชีพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการมีส่วนร่วมการพัฒนาวิชาชีพ

และด้านการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มุ่งเน้นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาครูในด้านการใช้สื่อ ICT ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการสอน และด้านการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

การศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 6 ด้าน คือ ด้านบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ด้านบทบาทในการทบทวนนโยบาย ด้านบทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน ด้านบทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่โลกแห่งอนาคตในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก การศึกษาที่เน้นทางด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ผู้เรียนเน้นการปฏิบัติมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน ผู้เรียนสามารถเรียนได้เองจากสื่อต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต้องจัดการบริหารการศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้สอดคล้องกับการการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 นำพาการศึกษา ให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

- กนิษฐ ศณีเคลือบ. (2557). *การพัฒนาโมเดลการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล : การวิจัยเชิงการออกแบบและการวิเคราะห์เอ็มเอ็มเอสอีเอ็ม..* บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชญานันท์ แคนมะโฮง. (2557). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3.* บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21.* (เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21, 301-313.)
- ประยูร อาคม. (2548). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย อำเภอสังขาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1.* บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2553). *ปฏิวัติการศึกษาไทย.* (พิมพ์ครั้งที่ 5) . กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษา ศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.

- ศศิธรดา แผงไทย. (2559, มกราคม-มิถุนายน). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย คณะมนุษยศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น, 6(1), 7-11.
- สาริสสา ปราเมต. (2556). บทบาทการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนพร้อมใช้ หลักสูตร จังหวัดบุรีรัมย์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สิทธิชัย พลายแดง (2557).คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- อนุเทพ กุศลคุ้ม. (2561). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภาในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- Derick Meado. (2016). *The role of the principal in schools*. Retrieved December 5, 2559, from <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>
- DoDEA 21. (2014). *Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum*. Retrieved from [http://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/principals/self-assessment/self-assessment\\_instructional\\_leadership.pdf](http://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self-assessment/self-assessment_instructional_leadership.pdf)
- Grossman (2011). *Supervision and instruction: A developmental approach* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University. U.S.A.

