

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A PRIMARY SCHOOL ACADEMIC MANAGEMENT INNOVATION  
BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADERSHIP SKILLS



Mrs. Jinda Sonprasit

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Management  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน
	ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
โดย	นางจินดา สรรพประสิทธิ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
.....	
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
.....	
(อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ)	กรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย)	กรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
.....	
(ดร.รังสรรค์ วิบูลย์อุปถัมภ์)	

จินดา สรรประสิทธิ์ : การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต.  
(DEVELOPMENT OF A PRIMARY SCHOOL ACADEMIC MANAGEMENT INNOVATION BASED ON THE CONCEPT OF  
FUTURE LEADERSHIP SKILLS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ศ. ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : อ. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และ 3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณร่วมกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 388 แห่ง และ โรงเรียนต้นแบบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ จำนวน 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 3) แบบสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ และ 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ (3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย การพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้มีทักษะต่อไปนี้ (1) ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (2) ทักษะการปรับตัว (3) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (7) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (8) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (9) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ (10) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม 2) ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $PNI_{modified} = 0.108$ ) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นพบว่า การบริหารงานวิชาการด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ( $PNI_{modified} = 0.127$ ) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $PNI_{modified} = 0.117$ ) และด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 0.085$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า ทักษะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ( $PNI_{modified} = 0.140$ ) รองลงมา คือ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{modified} = 0.137$ ) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.116$ ) ตามลำดับ 3) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่ (1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (2) นวัตกรรมกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล และ (3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ซึ่งนวัตกรรมนี้เน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

สาขาวิชา                      บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา                      2563

ลายมือชื่อนิติ .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 6084451927 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: FUTURE LEADERSHIP SKILLS, ACADEMIC MANAGEMENT INNOVATION, PRIMARY SCHOOL

Jinda Sonprasit : DEVELOPMENT OF A PRIMARY SCHOOL ACADEMIC MANAGEMENT INNOVATION BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADERSHIP SKILLS. Advisor: Prof. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D. Co-advisor: Penvara Xupravati, Ph.D.

This research aims to 1) study the conceptual framework of primary school academic management and future leadership skills, 2) study the needs of the development of primary school academic management based on the concept of future leadership skills, and 3) develop primary schools academic management Innovation based on the concept of future leadership skills. By using a mixed - method research, the quantitative data was collected with the qualitative data. The sample used in this research was 388 primary schools under the Office of the Basic Education Commission, ministry of Education and 3 model schools for enhancing leadership. Informants consisted of school administrators and teachers. The tools used for data collection were 1) a conceptual evaluation form for the research, 2) a questionnaire on the current and desirable conditions of primary school academic management based on the concept of future leadership skills, 3) the model school interview and 4). Evaluation of appropriateness and feasibility of the draft innovation in primary school academic management based on future leadership skills concept. The data were analyzed by percentage, frequency, mean, standard deviation, the priority needs index, and content analysis.

The results of the research were as follows: 1) the conceptual framework of primary school academic management consisted of (1) educational institution curriculum development, (2) teaching and learning development and (3) measurement and evaluation development. The conceptual framework for the future leadership skills consisted of developing students to acquire the following skills (1) self-confidence skills (2) adaptation skills (3) trustworthiness skills (4) interpersonal communication skills. (5) networking and cooperation skills (6) motivational skills (7) critical thinking skills (8) strategic planning skills (9) creative problem - solving skills and (10) innovation skills based on morality and ethics. 2) the needs of development of primary school academic management based on the concept of future leadership skills was at a high level ( $PNI_{modified} = 0.108$ ). The highest need in academic management was measurement and evaluation development ( $PNI_{modified} = 0.127$ ), followed by curriculum development ( $PNI_{modified} = 0.117$ ) and learning and teaching development ( $PNI_{modified} = 0.085$ ), respectively; when considering future leadership skills, it was found that the skills that were most needed were critical thinking skills ( $PNI_{modified} = 0.140$ ), followed by strategic planning skills ( $PNI_{modified} = 0.137$ ), and creative problem-solving skills ( $PNI_{modified} = 0.116$ ), respectively. 3) Developing of primary school academic management innovation based on the concept of future leadership skills, namely was “Flexible academic management innovation for enhancing personalized future leadership skills”, consisting of 3 sub-innovations: (1) flexible curriculum innovation for enhancing personalized future leadership skills; (2) flexible learning and teaching innovation for enhancing personalized future leadership skills; and (3) flexible measurement and evaluation innovation for enhancing personalized future leadership skills. This innovation focuses on developing future leadership skills: Critical thinking skills, Strategic planning skills and creative problem-solving skills.

Field of Study: Educational Management

Academic Year: 2020

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จจาก ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำอันมีคุณค่า ตลอดจนให้ข้อคิดและกำลังใจในการทำงาน ทำให้งานวิจัยนี้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและสัมฤทธิ์ผลดังวัตถุประสงค์ทุกประการ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.รังสรรค์ วิบูลอุปถัมภ์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการทำหน้าที่กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนคุณครู อาจารย์ ในทุกระดับการศึกษา ที่ได้ให้ความรู้ สร้างความเจริญงอกงามทางสติปัญญาแก่ผู้วิจัย ให้สามารถนำองค์ความรู้มาพัฒนางานวิจัยให้เกิดประโยชน์ มีคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์ทุกขั้นตอน

ขอขอบคุณน้อง ๆ นิสิตสาขาบริหารการศึกษาทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและครอบครัวที่คอยให้ความรัก ความหวังใย และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

ประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ขอยกคุณความดีและคุณค่าให้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันแห่งการปลูกฝังให้ตระหนักและซาบซึ้งในคุณค่าแห่งเกียรติภูมิจุฬา เกียรติแห่งการรับใช้ประชาชน

จินดา สรรประสิทธิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์.....	6
1.4 นิยามศัพท์.....	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	12
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills).....	14
1.1 ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st century Skills).....	15
1.2 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills).....	16
1.3 ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills).....	20
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและนวัตกรรมการบริหารวิชาการ.....	29
2.1 การบริหารวิชาการ (Academic Management).....	29

2.2 นวัตกรรมการบริหารวิชาการ (Academic Management Innovation).....	45
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) .....	48
3.1 ความหมาย และประเภทของนวัตกรรม (Definition and Types of Innovation) .....	48
3.2 นวัตกรรมการบริหาร (Management Innovation) .....	53
3.3 นวัตกรรมการบริหารการศึกษา (Education Management Innovation) .....	54
3.4 การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development).....	56
ตอนที่ 4 การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน กับการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ .....	60
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและกรอบ แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	71
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	72
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต .....	79
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
4.1 การศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต .....	88
4.1.1 การร่างกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต.....	88
4.1.2 การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	90
4.1.3 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์ .....	93



4.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต.....	94
4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	94
4.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	95
4.3 การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	109
4.3.1 การค้นหาหลักการหรือแนวทางใหม่ในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ.....	109
4.3.2 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1.....	118
4.3.3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 .....	137
4.3.4 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2.....	145
4.3.5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2.....	162
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	185
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	186
5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	186
5.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	186
5.1.3 นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต.....	187
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	190

5.2.1 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต .....	190
5.2.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตาม แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	192
5.2.3 นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต .....	194
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	200
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	200
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	201
บรรณานุกรม .....	202
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	211
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	217
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย .....	316
ภาคผนวก ง การรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน .....	322
ประวัติผู้เขียน .....	349

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต.....	26
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา .....	36
ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัย, กระบวนการคิดเชิงออกแบบ และ ขั้นตอนการวิจัย .....	70
ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต .....	74
ตารางที่ 3.3 สรุปลำดับขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย.....	85
ตารางที่ 4.1 ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตาม แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต.....	90
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละสถานภาพ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน (n=1940).....	94
ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต <b>ในภาพรวม</b> .....	95
ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต <b>ในภาพรวม</b> .....	97
ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต <b>ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา</b> .....	99
ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต <b>ด้านการพัฒนาการ จัดการเรียนการสอน</b> .....	101
ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต <b>ด้านการพัฒนาการวัด และประเมินผล</b> .....	103

ตารางที่ 4.8 ลำดับความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต.....	105
ตารางที่ 4.9 สรุปความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต <b>ในภาพรวม</b> .....	107
ตารางที่ 4.10 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์.....	109
ตารางที่ 4.11 สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ <b>ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b> .....	116
ตารางที่ 4.12 สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ <b>ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</b> .....	117
ตารางที่ 4.13 สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ <b>ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล</b> .....	118
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b> .....	119
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</b> .....	120
ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล</b> .....	121
ตารางที่ 4.17 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b> .....	127
ตารางที่ 4.18 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</b> .....	130
ตารางที่ 4.19 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล</b> .....	133

ตารางที่ 4.20 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ฉบับที่ 1.....	138
ตารางที่ 4.21 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหาร วิชาการ ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล จากการ ประเมินรายบุคคล ในภาพรวม.....	139
ตารางที่ 4.22 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ <b>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตร เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b> จากการ ประเมินรายบุคคล .....	140
ตารางที่ 4.23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต</b> จากการประเมินรายบุคคล .....	141
ตารางที่ 4.24 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 <b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต</b> จากการประเมินรายบุคคล .....	142
ตารางที่ 4.25 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ฉบับที่ 2 <b>ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b> .....	151
ตารางที่ 4.26 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ฉบับที่ 2 <b>ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</b> .....	155
ตารางที่ 4.27 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ฉบับที่ 2 <b>ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล</b> .....	158
ตารางที่ 4.28 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะ (ร่าง) นวัตกรรม ฯ ฉบับที่ 2 จากการประชุมกลุ่มสนทนา .....	163

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	11
ภาพที่ 4.1 (ร่าง) กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	89
ภาพที่ 4.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย (ฉบับสมบูรณ์) .....	93
ภาพที่ 4.3 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ฉบับที่ 1: .....	126
ภาพที่ 4.4 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ฉบับที่ 2: .....	148
ภาพที่ 4.5 แผนภาพ นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์ .....	167

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ศตวรรษที่ 21 ถือได้ว่าเป็นยุคที่ผู้คนต้องใช้ชีวิตท่ามกลางความซับซ้อน (Complexity) ที่ต้องพบเจอโดยไม่คาดคิด (Unexpectedly) และปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงไปทั่วโลก อาทิ ภาวะอากาศเป็นพิษจากฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5 : Particulate Matter ขนาด 2.5 ไมครอมิเตอร์) หรือโรคระบาดที่เกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกระบบไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การปกครอง สิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยี อย่างฉับพลันทันใด จนอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์เหล่านี้เป็นการทดสอบถึงความพร้อมและทักษะของผู้นำจากประเทศต่าง ๆ ว่าจะสามารถตอบสนองหรือรับมือกับผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไร

ดังที่ Hay Group (2011) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ว่า โลกแห่งอนาคตต้องเผชิญกับความท้าทายจากแนวโน้มสำคัญ 6 เรื่อง ได้แก่ การเร่งเข้าสู่โลกาภิวัตน์ (accelerating globalization), การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ (climate change), การขาดแคลนทรัพยากร (scarcity of resources), การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (demographic change), ความเป็นปัจเจกชนและค่านิยมที่หลากหลาย (individualization and values pluralism) ตลอดจนการขยายตัวของรูปแบบการใช้ชีวิตเชิงดิจิทัลผสมผสานเทคโนโลยี (increasingly digital lifestyles and technology convergence) ซึ่ง Hay Group ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะต้องตระหนักและวางแผนในการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาผู้นำ ให้มีทักษะภาวะผู้นำที่พร้อมจะรับมือกับความท้าทายดังกล่าวได้

ผลการวิจัยจากหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทุกประเทศต่างตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมคนให้พร้อมสำหรับอนาคต รวมทั้งประเทศไทยที่ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยรัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อวางแผนพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติฉบับดังกล่าวได้ระบุถึง สถานการณ์ แนวโน้ม วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ โดยสรุปได้ว่าบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง และมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาประเทศจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่ครอบคลุมทุกมิติและทุก

ด้านที่เกี่ยวข้อง มีความร่วมมือในลักษณะประชารัฐจากภาคส่วนต่าง ๆ ในรูปแบบของหุ้นส่วนการพัฒนาที่เป็นการดำเนินงานอย่างบูรณาการ เนื่องจากทุกมิติการพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และสิ่งที่สำคัญคือ ประเทศไทยจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถรู้เท่าทันและปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ ๆ และ มาตรฐานที่สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ,2561)

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ยังได้ระบุถึงเป้าหมายในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา โดยวางเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) ในการมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะในการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ไว้ดังนี้ 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic) และ 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในยุค VUCA คือ วิกฤตเด็กและเยาวชนขาดภาวะผู้นำ กำลังเป็นเรื่องสำคัญที่เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) กล่าวว่า “เด็กและเยาวชนจำนวนมากขาดมุมมองความเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการเป็นผู้นำ ขาดวุฒิภาวะและทักษะในการเป็นผู้นำ ใช้ชีวิตให้ไหลไปตามกระแสค่านิยมที่ผิดเพี้ยนของสังคม ไม่กล้าแสดงความเห็นในเรื่องที่ต่างจากคนส่วนใหญ่ ไม่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ของประเทศ อาจกล่าวได้ว่าสังคมไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะผู้นำเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางและพัฒนาประเทศไปในทางที่เหมาะสม”

ทั้งนี้จากผลการสำรวจของ Deloitte (2016) เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและสร้างระบบใหม่ให้องค์การนั้น พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้สร้างผู้นำได้รวดเร็วเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต



เช่นเดียวกับผลการสำรวจของศูนย์เพื่อผู้นำสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่วิธีการที่ใช้พัฒนาผู้นำยังคงเหมือนเดิม (Petrie, 2011)

จากเหตุผลดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเริ่มพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับเด็กและเยาวชน ซึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคต ดังที่ Bennis (1991) กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดแต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้” เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ การหล่อหลอมลักษณะชีวิต และการฝึกฝนทักษะในด้านต่าง ๆ เป็นระยะเวลานาน ทักษะภาวะผู้นำจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงการอ่านหนังสือพัฒนาทักษะ หรือจากการไปอบรมนั่งฟังบรรยายในห้องเรียนเท่านั้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยด้านประสาทวิทยาที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า “ภาวะผู้นำควรเริ่มฝึกฝนตั้งแต่วัยเยาว์” (Ochsner, 2015)

เช่นเดียวกับ นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ (2562) ที่กล่าวไว้ว่า “ทำไมต้องรอให้เด็กเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก่อนจึงได้เรียน ที่สำคัญคือการจะเปลี่ยนผู้ใหญ่ค่อนข้างยาก แต่หากปลูกฝังตั้งแต่เด็ก น่าจะทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่า ที่สำคัญเราต้องเชื่อก่อนว่าเด็กทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ ตามความเก่งและความสามารถที่แตกต่างกันไป” อาจกล่าวได้ว่า เยาวชนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่งของประเทศที่จะเติบโตและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต การเสริมสร้างให้เด็กและเยาวชนมีภาวะผู้นำ ควรเริ่มตั้งแต่การสอนให้เด็กมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการเป็นผู้นำ เพราะ คำว่า “ผู้นำ” ไม่ใช่เรื่องพรสวรรค์ หากแต่เป็นศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเด็กทุกคน โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำในตัวเอง รับผิดชอบชีวิตและผลลัพธ์จากการกระทำของตนเอง และทุกการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้ที่กรอบความคิด ด้วยความเชื่อมั่นที่ว่า “เด็กทุกคนเป็นผู้นำได้ และเด็กทุกคนมีศักยภาพ” การสร้างเยาวชนที่พร้อมด้วยภาวะผู้นำและทักษะชีวิตที่เป็นรากฐานของความสำเร็จในอนาคตก็ไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ถึงเวลาที่ต้องหันกลับมาปรับความคิดและมุมมองเกี่ยวกับการศึกษาใหม่ เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและร่วมกันสร้างเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่จะอยู่บนโลกใบนี้ให้เป็น ‘ผู้นำ’ ที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่งให้กับสังคมไทยอย่างสง่างาม

ทั้งนี้ โควีร์ (2554, อ้างถึงในอรชร กิตติชนม์ธวัช, 2558) กล่าวว่า การส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำนั้นสามารถเริ่มต้นได้ตั้งแต่เด็กระดับประถมศึกษา โดยไม่ได้มีเป้าหมายที่จะสอนให้เด็กเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำของโลก และไม่ได้สอนแค่เพียงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำในโรงเรียน แต่สอนให้เด็ก ๆ รู้จักใช้ชีวิต ซึ่งเป็นการวางพื้นฐานให้เด็กมีทักษะด้านการเป็นผู้นำติดตัวไปเมื่อขึ้นชั้นเรียนในระดับมัธยมศึกษาและในที่สุดจะนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตตลอดไป ดังนั้นการเสริมสร้าง

ทักษะภาวะผู้นำจึงควรเริ่มทำตั้งแต่ระดับประถมศึกษา เพราะจะเป็นการมุ่งเน้นให้เยาวชนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้สามารถเป็นผู้นำในฐานะนักวางแผน รู้จักการแก้ไขปัญหา เพิ่มพูนทักษะการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการ พบว่า เด็กในวัยประถมศึกษา ซึ่งอยู่ในช่วงอายุ 6-12 ปี เป็นวัยที่เริ่มเรียนรู้โลกกว้างมากขึ้น ชอบความตื่นเต้น พึงพอใจในสิ่งแปลกใหม่ จะหันเหไปสู่การเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมนอกบ้าน เช่น เรียนรู้เกี่ยวกับเพื่อน ครู การเรียน การเล่นกับเพื่อน (Freud : Psychoanalytic Theory , Latency stage) เด็กจะใฝ่เรียนรู้และพยายามกระทำการต่างๆ เพื่อให้เห็นว่าเขาสามารถทำได้หรือประสบความสำเร็จ อยากให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถของตนเอง (Erikson : ทฤษฎีจิตสังคม ขั้นที่ 4) ดังนั้น ควรช่วยให้เด็กได้เกิดความรู้สึกว่าเขามีดี มีความสามารถ โดยการสนับสนุนให้เด็กได้ทำในสิ่งที่เขาชอบอย่างสุดความสามารถ หากจุดดี-จุดเด่นของตัวเด็กเพื่อชมเชย เพราะความสามารถจริงของเด็กที่ปฏิบัติได้นั้น ยังต้องได้รับการส่งเสริมและช่วยเหลือจากผู้ใหญ่และสังคมในการช่วยให้เด็กมีศักยภาพสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ (Vygotsky : Cultural-Historical Theory , Zone of Proximal Development) เด็กในวัยนี้มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ รอบตัวมากขึ้น สามารถคิดหาเหตุผล แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้

จะเห็นได้ว่าเด็กวัยประถมศึกษาเป็นวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจากบ้านสู่โรงเรียน ดังนั้น กระบวนการพัฒนาต่างๆ จะเป็นในลักษณะของกระบวนการทางสังคมเข้ามาหล่อหลอมในตัวเด็ก เพราะวัยเด็กตอนปลายไม่ต้องการเล่นตามลำพังที่บ้านหรือทำสิ่งต่างๆ ร่วมกับสมาชิกของครอบครัวอีกต่อไป ซึ่งทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ทักษะการเข้าสังคมหลายอย่างที่เป็นประโยชน์ เช่น เด็กจะเรียนรู้ถึงการยอมรับและมีความรับผิดชอบ การมีน้ำใจนักกีฬา และการมีพฤติกรรมที่สังคมยอมรับ เพื่อเป็นรากฐานในการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

โรงเรียนประถมศึกษาสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถานที่หรือเครื่องมืออันทรงพลังในการขับเคลื่อนสังคม การเมือง ตลอดจนการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของทุกชาติ (Fadipe, 2000 & Adegun and Akomolafe, 2009) นอกจากนี้ โรงเรียนยังเป็นสถาบันสำคัญในการปลูกฝังความคิด ตลอดจนส่งเสริมทัศนคติที่ถูกต้องดีงามให้กับเยาวชน ซึ่งทัศนคติดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เรื่องอื่น ๆ ในการดำเนินชีวิตต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้เรียน รู้จักวางแผนและเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่เหมาะสมกับความถนัดและความต้องการของตนเอง ตลอดจนรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skills) ในการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้นั้น ไปพัฒนาตนเองและสังคม เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหวังที่แตกต่างกัน แต่

ยังคงมีสำนึกในความเป็นพลเมืองแห่งอนาคตที่จะร่วมกันสร้างสรรค์สังคมให้มีคุณภาพ อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นผลจากการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

หนึ่งในหน้าที่สำคัญของโรงเรียน ได้แก่การบริหารงานวิชาการ ด้วยเหตุที่ว่างานวิชาการจะเป็นฐานในการกำหนดกิจกรรมในงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นพื้นฐานในความสำเร็จของโรงเรียน คือการทำให้เด็กหรือผู้เรียนที่เป็นผลผลิตของโรงเรียนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Smith (1961, อ้างถึงในวิไล ปรีกษากร, 2558) ที่ได้ศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารในสถานศึกษาไว้ว่า งานที่มีความสำคัญมากเป็นอันแรก คือ งานบริหารวิชาการ เช่นเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ที่กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานส่วนใหญ่ที่ครอบคลุมงานทั้งทางตรงและทางอ้อมในสถานศึกษา

การพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การพัฒนาวัฒนธรรมต่าง ๆ นั้น มีพื้นฐานมาจากการคิดออกแบบ (Design thinking) ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่ใช้ทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและนำความคิดสร้างสรรค์พร้อมทั้งมุมมองจากคนหลาย ๆ กลุ่ม มาสร้างแนวคิดหรือแนวทางแก้ไข และนำแนวทางต่าง ๆ มาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ การคิดออกแบบจึงเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ (พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 2561)

ดังนั้นการวางแผนพัฒนาผู้เรียน เพื่อสร้างคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงควรเริ่มต้นจากการออกแบบนวัตกรรมการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต โดยทักษะภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ ขยายผลไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน สังคม ตลอดจนประเทศชาติต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นอย่างไร
- 2) ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด

ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นอย่างไร

3) นวัตกรรมกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตควรเป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### 1.4 นิยามศัพท์

**ทักษะ** หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นความสามารถหรือความชำนาญด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์หรือสังคม ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ ผักผ่อน หรือประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติบ่อย ๆ

**ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในช่วงเวลาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน และเป็นทักษะสำคัญที่จะทำให้สามารถนำตนเองและองค์กรให้ผ่านวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 10 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence Skills), ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills), ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (Trustworthiness Skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills), ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills), ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills), ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills), ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills), ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem-Solving Skills), และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)

**ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence Skills)** หมายถึง การค้นหาความถนัดและความสนใจของตนเอง จากนั้นเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นๆอย่างชัดเจนนำไปสู่ความมั่นใจในการแสดงออกอย่างเหมาะสม

**ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)** หมายถึง การรับรู้สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมนั้นได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับสถานการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills)** หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก รับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อน ครู และผู้ปกครองเพื่อนำมาพัฒนาตนเองและงานที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

**ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills)** หมายถึง การปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามมารยาทพื้นฐานในการสนทนา ทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟังที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารได้ตรงกัน

**ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills)** หมายถึง การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายสำคัญ และขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามศักยภาพอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มคน หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อแบ่งปันปัจจัยในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills)** หมายถึง การเป็นต้นแบบในเรื่องที่ตนถนัด และสามารถทำได้ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจกับผู้อื่นในการพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ

**ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills)** หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ความคิดรวบยอดที่ตอบสนองต่อการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

**ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills)** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

**ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative in Ethical-Based Problem Solving Skills)** หมายถึง การรับรู้ปัญหาคืออะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ

**ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)** หมายถึง การสร้างสรรค์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม

**นวัตกรรมการบริหารวิชาการ** หมายถึง แนวทางเชิงรุกหรือกระบวนการใหม่ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและนโยบายของโรงเรียนในด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา** หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรของแต่ละสถานศึกษาที่มีบริบทต่างกัน โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และการกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่จะส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งการจัดการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**การพัฒนาการวัดและประเมินผล** หมายถึง การพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่น ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียนเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**การพัฒนานวัตกรรม** หมายถึง การค้นหาวิธีการใหม่ในการบริหารวิชาการโดยใช้แนวคิดการออกแบบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize), การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define), การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate), การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) และ การทดสอบต้นแบบ (Test) เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize)** หมายถึง การศึกษาว่ากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นอย่างไร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนานวัตกรรม

**การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)** หมายถึง การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจาก

กรอบแนวคิดในการวิจัย และนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุปัญหาที่สำคัญของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate)** หมายถึง การนำปัญหาที่สำคัญหรือความต้องการจำเป็นในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มาค้นหาหลักการหรือกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ และการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

**การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype)** หมายถึง การออกแบบนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการรวบรวมแนวคิดและหลักการ ตลอดจนแนวปฏิบัติของโรงเรียนต้นแบบ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ให้ความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการจำเป็น

**การทดสอบต้นแบบ (Test)** หมายถึง การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Primary School Academic Management Innovation Based on The Concept of Future Leadership Skills) นำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็น และกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังเคราะห์แนวคิดการบริหารวิชาการ จากกิติมา ปรีดีดิลก (2532), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535), กมล ภูประเสริฐ (2544), รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550), กระทรวงศึกษาธิการ (2550), สมาน อัสวภูมิ (2557), ภารตี อนันต์นารี (2557) และสัมมา ธรนิธย์ (2560) ประกอบด้วย

- 1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
- 1.3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล

2) กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ใช้วิธีการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จาก Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial

Leadership Skills (Dimitra Iordanoglou, 2018), 12 Critical Competencies for Leadership in the Future (Tanmay Vora, 2015), Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World (Bob Johansen, 2012), Building the New Leader: Leadership Challenges of the Future Revealed (Hay Group, 2011), Leading the Emotional Side of Change: The New 21<sup>st</sup> Century Leadership Capability (Rosen, 2010), Future Leadership Competencies: from Foresight to Current Practice (O'Brien and Robertson, 2009) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากการสังเคราะห์เนื้อหาดังกล่าว และการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้

- 2.1) ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills)
- 2.2) ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)
- 2.3) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills)
- 2.4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills)
- 2.5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills)
- 2.6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills)
- 2.7) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills)
- 2.8) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills)
- 2.9) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills)
- 2.10) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)

3) การพัฒนานวัตกรรม ใช้แนวคิดเรื่อง การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ของคณะกรรมการออกแบบแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford Design School) โดยแบ่งขั้นตอนกระบวนการคิดออกแบบเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 3.1) การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize)
- 3.2) การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)
- 3.3) การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate)
- 3.4) การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype)
- 3.5) การทดสอบต้นแบบ (Test)



จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ได้ดำเนินการจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1) การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล

1.2) ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills) ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)

1.3) การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate) การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) และการทดสอบต้นแบบ (Test)

ทั้งนี้ผลผลิตที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือแนวทางใหม่ในการบริหารวิชาการ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนพัฒนาการวัดและประเมินผล เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### 2) ขอบเขตด้านประชากร

2.1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,414 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) และ โรงเรียนต้นแบบในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Lighthouse School) จำนวน 3 แห่ง

2.2) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ

3) ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2563

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในอนาคต

2) ครู สามารถใช้นวัตกรรมนี้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้

3) ผู้เรียนที่ได้รับการส่งเสริมด้วยนวัตกรรมการบริหารวิชาการในครั้งนี้ มีพัฒนาการในด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต สามารถนำตนเอง ครอบครั้ว สังคม ตลอดจนประเทศไทย ตามศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่

4) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและกำหนดนโยบาย สามารถนำนวัตกรรมไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายในการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

**ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** ประกอบด้วย

- 1.1 ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century Skills)
- 1.2 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills)
- 1.3 ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills)

**ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและนวัตกรรมการบริหารวิชาการ** ประกอบด้วย

- 2.1 การบริหารวิชาการ (Academic Management)
- 2.2 นวัตกรรมการบริหารวิชาการ (Academic Management Innovation)

**ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม** ประกอบด้วย

- 3.1 ความหมายและประเภทของนวัตกรรม (Definition and Types of Innovation)
- 3.2 นวัตกรรมการบริหาร (Management Innovation)
- 3.3 นวัตกรรมการบริหารการศึกษา (Education Management Innovation)
- 3.4 การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development)

**ตอนที่ 4 การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** กับการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ

**ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

โดยแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills)**

โลกในยุคปัจจุบัน ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งครอบคลุมช่วงระยะเวลาตั้งแต่คริสต์ศักราช 2000 ไปจนถึง คริสต์ศักราช 2099 หรือเทียบได้กับช่วงระยะเวลา พุทธศักราช 2543 จนถึง พุทธศักราช 2642 ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน การดำรงชีวิตของคนในปัจจุบันและอนาคตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ทักษะต่าง ๆ ที่คนในยุคปัจจุบันและอนาคต

ต้องเรียนรู้และปรับตัว จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งในที่นี่จะขอกล่าวถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
กับเยาวชน ซึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองในโลกแห่งอนาคต ไว้พอสังเขป ดังนี้

### 1.1 ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st century Skills)

วิจารณ์ พานิช (2557) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ว่า สาธารณ  
วิชามีความสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เพราะ  
กระบวนการเรียนการสอนต้องมุ่งสู่หัวใจของการเรียนรู้ คือ การลงมือปฏิบัติ ดังนั้นนักเรียนยังต้องมี  
ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและ  
เทคโนโลยี โดยต้องเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปใน  
ทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

1) ทักษะชีวิตและการทำงาน ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบ  
ความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่ม  
สร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต  
(Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ  
(Responsibility)

2) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่  
โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิด  
อย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และการสื่อสารและการร่วมมือ

3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่  
ข้อมูลข่าวสาร ผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะ  
การคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ได้แก่ ความรู้  
ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อและความรู้ด้านเทคโนโลยี

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า**ทักษะภาวะผู้นำ** เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการ  
ดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 และเป็นทักษะที่ทุกคนควรฝึกฝนเพื่อการเรียนรู้และดำรงชีวิตในโลกแห่ง  
อนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน และคณะ (2559) ยังได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นใน  
การสร้างนวัตกรรม 10 ประการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่

- 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical skills)
- 2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative skills)
- 3) ทักษะการผลิตภาพ (Productive skills)
- 4) ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem solving skills)

- 5) ทักษะการออกแบบ (Design skills)
- 6) ทักษะการคัดกรอง (Selective skills)
- 7) **ทักษะความเป็นผู้นำ** (Leadership skills)
- 8) ทักษะการประกอบการ (Entrepreneur skills)
- 9) ทักษะความรับผิดชอบ (Responsible skills)
- 10) ทักษะสำนึกต่อสังคม (Consciousness skills)

จะเห็นได้ว่าทักษะภาวะผู้นำเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญต่ออนาคต นั่นเอง

## 1.2 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า ทักษะภาวะผู้นำ เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อชีวิตและการดำรงชีพในโลกปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้จะกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของทักษะผู้นำไว้พอสังเขป ดังนี้

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) หากพิจารณาจากความหมายคำว่า “ทักษะ (Skill)” ตามพจนานุกรมของ สอ เสถบุตร หมายถึง ความคล่อง ความชำนาญ ความชำนาญ ความว่องไว ความสามารถ ความฉลาด ความไหวพริบที่เกิดจากความชำนาญ

นอกจากนี้ ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญ ส่วนภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

อาจกล่าวได้ว่า “ทักษะภาวะผู้นำ (leadership skills)” หมายถึง ความชำนาญในการใช้กระบวนการจัดการให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557)

ดังนั้น ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถ หรือความชำนาญในการใช้ความรู้ สมรรถนะ และกระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

สำหรับในประเทศไทย ได้มีนักการศึกษาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำไว้หลายท่าน อาทิ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ยืนอยู่ที่ต้นแถวเพื่อนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปสู่จุดหมาย โดยใช้ศักยภาพ ความสามารถ และลักษณะชีวิตที่ดีในการนำ

การสร้างให้เด็กมีภาวะผู้นำนั้น ควรเริ่มตั้งแต่การสอนให้เด็กมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการเป็นผู้นำ โดยอาจเริ่มจากการเป็นผู้นำความคิดในกลุ่มเพื่อน และผู้นำกิจกรรมในสถาบันการศึกษา อันจะพัฒนากลายเป็นผู้นำครอบครัว ผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชน และผู้นำประเทศที่ดีมีคุณภาพได้ใน

อนาคต โดยสถาบันหลักสำคัญในการหล่อหลอมและพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ คือสถาบันครอบครัวและสถาบันการศึกษา ซึ่งในที่นี่จะกล่าวถึงเฉพาะบทบาทสถาบันการศึกษา โดยสถาบันการศึกษาไทยในทุกระดับ ควรให้ความสำคัญในการสร้างให้เด็กมีทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ โดยมีแนวทางดังนี้

### 1) สอนทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ

สถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอน ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาเป็นภาวะผู้นำในผู้เรียน เช่น สอนทักษะการพูด สอนทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ การมองอนาคต วิธีการตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น การสื่อสารในที่สาธารณะ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารเวลา การสร้างทีมงาน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง เช่น การให้ผู้เรียนผลัดกันเป็นผู้นำกลุ่ม ให้ดูภาพยนตร์หรือละคร ที่ให้ข้อคิดการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วิธีการวางแผน และรู้จักวิธีตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำ เป็นต้น

### 2) ส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น กิจกรรมค่ายอาสาพัฒนา กิจกรรมพัฒนาชุมชนรอบโรงเรียน เป็นต้น พัฒนาให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การสร้างสัมพันธ์ สามารถค้นพบหรือรู้จักตนเองว่ามีระดับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด และรู้จักเรียนรู้แก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง โดยการจัดกิจกรรม สถาบันการศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่มีส่วนวัดการมีภาวะผู้นำ เช่น กำหนดให้ผู้เรียนมีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนเองเสนอตามหลักการและเหตุผลที่ดี สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม และปัญหาของทีม สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่นำทิศทางผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง

### 3) พัฒนาทักษะการเรียนรู้ซึ่งเป็นฐานพัฒนาภาวะผู้นำ

การศึกษาคว้นคว่าเพิ่มเติมเป็นการเปิดโลกของผู้เรียนให้กว้างขึ้น ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตัดสินใจสูง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีรากฐานการคิดที่ดี รอบคอบ มีความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง มีความแม่นยำในการวินิจฉัยบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งการพัฒนาคุณสมบัตินี้ได้ ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนอ่านหนังสือหรือเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลายประเภท ส่งเสริมการศึกษาคว้นคว่าเพิ่มเติมนอกห้องเรียน และที่สำคัญคือ สอนให้ผู้เรียนให้รู้จักวิเคราะห์และคัดเลือกข้อมูล และสร้างนิสัยการเป็นผู้รักการแสวงหาความรู้ อันเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

#### 4) ฝึกสังเกตและเข้าใจผู้อื่น

การสังเกตคนเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง สถาบันการศึกษาจึงควรพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักการสังเกตและเข้าใจคน ทั้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม และความสามารถหรือศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของบุคคลอื่น และที่สำคัญคือการปลูกฝังทัศนคติการสังเกตคนที่ถูกต้อง เช่น มองผู้อื่นในด้านบวก มองว่าทุกคนมีคุณค่าและมีศักยภาพ แม้ว่าจะมีความแตกต่างก็สามารถนำความแตกต่างมาเสริมสร้างกันได้ เพื่อยังมีส่วนในการพัฒนาการมีภาวะผู้นำให้เกิดผล ซึ่งอาจทำได้โดยการสอดแทรกความรู้ความเข้าใจ และมุมมองที่ถูกต้องในการสังเกตคน ผ่านการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

#### 5) สนับสนุนเด็กที่ฉายแววความเป็นผู้นำ

มิใช่เด็กทุกคนจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน แต่จะมีเพียงบางคนที่มึลักษณะฉายแววการเป็นผู้นำที่โดดเด่น ควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น มอบหมายให้เป็นผู้นำห้อง สนับสนุนให้สมัครเป็นประธานนักเรียน ส่งเด็กเข้าประกวดการโต้วาที การได้รับการส่งไปเข้าแคมป์เยาวชนผู้นำรุ่นใหม่ หรือได้รับการพัฒนาหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจง ฯลฯ โดยสถาบันการศึกษาควรมีการค้นหาหรือทำแบบทดสอบภาวะผู้นำ เพื่อคัดเลือกผู้เรียนที่มีแววผู้นำเด่นชัด แล้วส่งเสริมให้เด็กกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะการเป็นผู้นำระดับแนวหน้าของสังคมต่อไป

เป็นความจริงที่ว่าสังคมใดที่มีความเจริญก้าวหน้า มักจะมีที่ผู้นำที่ดี แต่หากสังคมใดไร้ผู้นำที่ดี ก็เปรียบเหมือนเรือเดินทะเลที่ขาดกัปตัน ลูกเรือก็เคื่องคว้าง สับสน แต่การที่ประเทศจะมีผู้นำที่ดีได้นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความเป็นผู้นำตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในเด็กและเยาวชนที่ฉายแววการเป็นผู้นำ ยิ่งต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพนี้อย่างเต็มที่ เพื่อในอนาคตพวกเขาจะกลายเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการนำทิศทางสังคม เผลียวฉลาดในการแก้ปัญหา มีทักษะในการจูงใจและนำกลุ่มคนที่สำคัญเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมด้วย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ปัจจุบันประเทศของเราประสบปัญหาเรื่องวิกฤติผู้นำกันอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ, องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ เพราะผู้นำยุคใหม่ต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยดึงศักยภาพของตัวเองออกมาบริหารทั้งการบริหารงานและทีมงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำในองค์กรที่มีความเก่งทั้งเรื่องคน งานและเรื่องการจัดการต่างๆ ในทุกองค์การจึงจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องพัฒนาผู้นำให้สามารถดึงศักยภาพในตัวเองออกมาใช้ในการบริหารงานและบริหารคนได้อย่างบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์การเจริญและยั่งยืน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ และผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้ดีต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง ต้องเน้นการสร้างกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล และความคิด เพื่อทำให้เกิดความสัมพันธอันดีสำหรับตัวบุคคล



แล้ว ยังเกิดความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มและองค์การ ส่งผลถึงการปรับเปลี่ยน ความคิดและพฤติกรรมใหม่ของบุคคลในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น นำมาซึ่งการปฏิบัติภารกิจตอบสนองนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นำไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ

สรวงมณต์ สิทธิสมาน (2557) กล่าวว่า ประเทศไทยมีปัญหาเรื่องวิกฤตภาวะผู้นำ ส่วนหนึ่งมาจากการเลี้ยงดูของครอบครัวที่สอนให้เชื่อฟังเป็นหลัก ในขณะที่ระบบการศึกษาก็สร้างเด็กให้คิดตามมากกว่าคิดสร้างสรรค์ และหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนก็ขาดเนื้อหาที่สอนให้เด็กมีภาวะผู้นำแบบเป็นรูปธรรม ประเทศไทยจึงต้องเอาจริงเอาจังเรื่องการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะภาวะผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตแทบจะทุกด้าน ครอบครัว การทำงาน

เรื่องของทักษะภาวะผู้นำ นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ (2562) กล่าวไว้ว่า “ทำไมต้องรอให้เด็กเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก่อนจึงได้เรียน ที่สำคัญคือการจะเปลี่ยนผู้ใหญ่ก่อนข้างยาก แต่หากปลูกฝังตั้งแต่เด็ก น่าจะทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่า ที่สำคัญเราต้องเชื่อก่อนว่าเด็กทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ตามความเก่งและความสามารถที่แตกต่างกันไป” อาจกล่าวได้ว่า เยาวชนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่งของประเทศที่จะเติบโตและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต การเสริมสร้างให้เด็กและเยาวชนมีภาวะผู้นำ ควรเริ่มตั้งแต่การสอนให้เด็กมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการเป็นผู้นำ เพราะ คำว่า “ผู้นำ” ไม่ใช่เรื่องพรสวรรค์ หากแต่เป็นศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเด็กทุกคน โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำในตัวเอง รับผิดชอบชีวิตและผลลัพธ์จากการกระทำของตัวเอง และทุกการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นได้ที่กรอบความคิด ด้วยความเชื่อมั่นที่ว่า “เด็กทุกคนเป็นผู้นำได้ และเด็กทุกคนมีศักยภาพ” การสร้างเยาวชนที่พร้อมด้วยภาวะผู้นำและทักษะชีวิตที่เป็นรากฐานของความสำเร็จในอนาคตก็ไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ถึงเวลาที่ต้องหันกลับมาปรับความคิดและมุมมองเกี่ยวกับการศึกษาใหม่ เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและร่วมกันสร้างเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่จะอยู่บนโลกใบนี้ให้เป็น ‘ผู้นำ’ ที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่งให้กับสังคมไทยอย่างสง่างาม

นอกจากนี้นาฏฤดี ยังกล่าวอีกว่า การเรียนการสอนควรเน้นไปถึงการสร้างความเป็น “ผู้นำ” ให้กับเด็กผู้เรียนอีกด้วย ผ่านหลักสูตรที่เรียกว่า 7 Habits ซึ่งเป็นหลักสูตรอบรมผู้บริหารระดับสูง ที่มีการสำรวจคนที่ประสบความสำเร็จจากทั่วโลกจะมี 7 อุปนิสัยที่ประกอบด้วย

- 1) การคิดและทำเชิงรุก (Be Proactive)
- 2) การเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายในใจ (Begin with the end in Mind)
- 3) การลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Put First thing First)
- 4) การคิดแบบชนะด้วยกัน (Think Win Win)
- 5) การพยายามทำความเข้าใจเพื่อนำไปใช้ (Seek First to Understand Then to Be Understood)

6) การประสานงาน (Synergize)

7) การฝึกฝนและเรียวรู้อยู่เสมอ (Sharpen the Saw)

นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ (2562) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุด คือผู้นำ จะต้องไม่หยุดเรียนรู้ เพื่อให้สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทักษะภาวะผู้นำมีความสำคัญ และมีพลวัตในการนำการเปลี่ยนแปลงสู่สังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพสังคมด้วย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้นำ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของผู้นำเท่านั้น แต่ยังไม่พบงานวิจัยใดที่นำเสนอการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารและนวัตกรรมต่าง ๆ เช่น ทักษะภาวะผู้นำในช่วงเวลาวิกฤต หรือทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับเยาวชน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน เพราะเมื่อถึงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาถึง การพัฒนาผู้ที่เป็นผู้นำอาจช้าเกินไปต่อการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

Emma O'Brien และ Phillipa Robertson (2009) ได้เขียนบทความวิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้นำในอนาคต: จากการคาดการณ์สู่การปฏิบัติในปัจจุบัน (Future Leadership Competencies: From Foresight to Current Practice) สรุปใจความสำคัญได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของโลกที่แปรปรวนรวมทั้งความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง การพึ่งพาความสามารถในการเป็นผู้นำเช่นในอดีตจะไม่ประสบความสำเร็จอีกต่อไป สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ในขณะนี้ต้องการทักษะการเป็นผู้นำชุดใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ โดยมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อระบุทักษะความเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในอนาคตอันใกล้ จากการวิเคราะห์เชิงลึกของธุรกิจที่สำคัญ ประกอบกับแนวโน้มของสังคมองค์การและความเป็นผู้นำ พบว่าสมรรถนะการเป็นผู้นำที่สำคัญมีอยู่ 9 ประการ จากนั้นทำการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อประเมินระดับความสามารถในการเป็นผู้นำในอนาคตจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายซึ่งรวมถึงผู้นำในปัจจุบันและผู้นำรุ่นใหม่จากหลากหลายองค์การทั่วยุโรปและเอเชียแปซิฟิก ข้อค้นพบจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำองค์การทั้งในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งภายใต้การเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายข้างหน้า โดยสมรรถนะที่ควรเตรียมความพร้อมสำหรับผู้นำในอนาคต ได้แก่

1) การเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authenticity) คือ การยอมรับความจริงว่าคุณคือใคร (George, 2003) ผู้นำที่แท้จริงต้องมองเห็นความสามารถของตนเองและผู้อื่นอย่างถูกต้องและมีความ

รับผิดชอบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของตน (Avolio and Gardner, 2005) ผู้นำที่แท้จริงนั้นต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และยึดมั่นในเจตนารมณ์และพันธสัญญาอย่างต่อเนื่อง (Avolio and Gardner, 2005; George, 2003)

2) ความว่องไว (Agility) หรือความคล่องแคล่วของความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการมีความยืดหยุ่น ตอบสนอง ปรับเปลี่ยนได้ และแสดงความคิดริเริ่มในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง (Joiner and Josephs, 2006) ผู้นำแบบว่องไวต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยทำความเข้าใจในความจริงใหม่ของสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนความสนใจ มุมมอง และพฤติกรรมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Joiner and Josephs, 2006)

3) ความยืดหยุ่น (Resilience) ความยืดหยุ่นคือความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์เชิงลบ หรือฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจากการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน (Siebert, 2005) ผู้นำที่ยืดหยุ่นจะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย สามารถรับมือกับวิกฤต และยังคงไว้ซึ่งพลังในการทำงานภายใต้ภาวะที่กดดัน (Siebert, 2005)

4) ความสุขุม (Foresight) หรือการมองการณ์ไกล คือความสามารถในการสร้างสรรค์และปรับปรุงอนาคตให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการคาดการณ์ถึงโอกาสและอุปสรรค โดยการสแกนหาระบบนิเวศทางธุรกิจเพื่อการพัฒนาตามแนวโน้มใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (Cornish, 2004) ผู้นำที่มุ่งมั่นเพื่ออนาคต จะมุ่งมั่นไปที่ผลลัพธ์ระยะยาว และมีวิสัยทัศน์อันทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเองคือการบูรณาการอย่างมีสติของร่างกายจิตใจและจิตวิญญาณ ทำให้เกิดการรับรู้และความเชี่ยวชาญของอารมณ์ การควบคุมความคิด การสะท้อนความคิด การมุ่งเน้นอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของตนเอง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองและการพัฒนาผู้อื่น

6) ความเชื่อมโยงระหว่างโลกกับท้องถิ่น (G-localism) เป็นความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก ซึ่งเป็นความคิดเชื่อมโยงจากระดับท้องถิ่นสู่การกระทำทั่วโลก และการรวมตัวกันของความต้องการทางสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นด้านความยั่งยืน

7) สัญชาตญาณ (Intuition) คือความสามารถในการเข้าถึง หรือความสามารถในการรับรู้ตามธรรมชาติของเรา (เช่น ความรู้สึกนึกคิดและความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง) ทำให้สามารถรับรู้ได้โดยไม่ต้องอธิบายเชิงตรรกะ สัญชาตญาณต้องการการรับรู้ต่อการตอบสนองที่รวดเร็ว และความสามารถในการตัดสินใจที่ฉับไว (Dane and Pratt, 2007)

8) การเป็นตัวของตัวเอง (Presence) เป็นความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถดึงดูดความสนใจของผู้อื่นในขณะนั้น การแสดงความเป็นตัวตนของผู้นำจำเป็นต้องมีการพัฒนาสติ การมุ่งมั่นตั้งใจ และการรู้จักสังเกต (Senge et al., 2005; Langer, 1989)

9) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์คือ ความสามารถในการเห็นสถานการณ์จากหลายมุมมองและสร้างแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนใคร (Choi, 2004; Albrecht, 1987) ผู้นำที่สร้างสรรค์มีมุมมองที่ช่างสงสัยและมีลูกเล่นซึ่งช่วยให้รับรู้โลกในรูปแบบใหม่และน่าสนใจ มีความช่างคิดและมีแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม จินตนาการและความคิดนอกกรอบ

ในปี 2010 - 2018 ได้มีผู้ศึกษาและให้ความเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในอเมริกาและยุโรปมีความเห็นตรงกันว่า การสร้างความไว้วางใจ การสร้างความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดและจำเป็นสำหรับช่วงเวลาวิกฤต (Rosen, 2010; Hay Group, 2011; Giles, 2016; Iordanoglou, 2018) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

Rosen (2010) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับ สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยพบว่า โลกยุคใหม่ต้องการ ทักษะภาวะผู้นำ 2 เรื่อง ได้แก่ ทักษะในการสร้างสรรค์แผนกลยุทธ์และสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจรวมทั้งมีความตระหนักในการลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์การได้ และทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

Hay Group (2011) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับอนาคต และพบว่า โลกแห่งอนาคตต้องเผชิญกับความท้าทายจากแนวโน้มสำคัญ 6 เรื่อง ได้แก่ การเร่งเข้าสู่โลกาภิวัตน์ (accelerating globalization), สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง (climate change), การขาดแคลนทรัพยากร (scarcity of resources), การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (demographic change), ความเป็นปัจเจกชนและค่านิยมที่หลากหลาย (individualization and values pluralism) ตลอดจน การขยายตัวของรูปแบบการใช้ชีวิตเชิงดิจิทัลผสมผสานเทคโนโลยี (increasingly digital lifestyles and technology convergence) ผลการวิจัยของ Hay Group พบว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะต้องตระหนักและวางแผนในการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาผู้นำ ให้มีทักษะภาวะผู้นำที่พร้อมจะรับมือกับความท้าทายดังกล่าวได้ ทั้งนี้ Hay Group ได้ดำเนินการวิจัยระดับโลก (Global research) เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบโจทย์โลกแห่งอนาคตที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย โดยระบุว่า การที่จะขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำในอนาคตจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การปรับตัว (Adaptable), ความยืดหยุ่น (Flexible), ความสามารถทางภาษาที่หลากหลาย (Multilingual), การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ (Internationally mobile), ความซื่อสัตย์ (Deep Integrity) และความคิดรวบยอดที่ชัดเจน (Strong

conceptual) ตลอดจนทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking skills) แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำในอนาคตจะต้องมีทักษะการสร้างความร่วมมือ (Highly collaborative) (Hay Group, 2011)

Bob Johansen (2012) ได้เขียนบทความเรื่อง Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World โดยกล่าวว่า ผู้นำ คือผู้สร้างอนาคต และทักษะภาวะผู้นำใหม่ 10 ประการสำหรับโลกแห่งความไม่แน่นอน ได้แก่

1) Maker Instinct หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำในตนเอง และสร้างการเชื่อมต่อกับผู้อื่นในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนา อาจกล่าวได้ว่า สัญชาตญาณผู้สร้างเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำในอนาคต

2) Clarity ผู้นำในอนาคตจะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจกับความยุ่งเหยิง และความขัดแย้งในอนาคตที่คนอื่นยังไม่สามารถทำได้ ผู้นำจะมีความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำ แต่จะมีความยืดหยุ่นเกี่ยวกับวิธีการในการทำ

3) Dilemma Flipping ความสามารถในการพลิกวิกฤติ จากปัญหาที่คนอื่นมองว่าไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ผู้นำในอนาคตจะมองเห็นข้อดีและโอกาสในปัญหานั้น

4) Immersive Learning Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5) Bio - Empathy หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของธรรมชาติ เพื่อทำความเข้าใจ เคารพและเรียนรู้ในรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ของสิ่งนั้น

6) Constructive Depolarizing การสลัดขั้วที่สร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ที่ตึงเครียดในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

7) Quiet Transparency ความโปร่งใส หมายถึง ความสามารถที่จะเปิดใจให้กว้าง ในการทำให้ผู้อื่นยอมรับและมีความจริงใจกับทุกสิ่งที่ทำ

8) Rapid Prototyping การสร้างต้นแบบอย่างรวดเร็ว เป็น ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยมีความคาดหวังว่าจะพบกับความสำเร็จในภายหลังแม้จะต้องผ่านความล้มเหลวก่อนก็ตาม

9) Smart Mob Organizing การจัดการที่ชาญฉลาด หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาองค์การภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน ตลอดจนสร้างเครือข่ายธุรกิจหรือสังคมที่เปลี่ยนแปลง ผ่านการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่น ๆ อย่างชาญฉลาด

10) Commons Creating หมายถึง ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของและช่วยกันบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่ใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยแข่งขันกันพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น

ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำในอนาคตนั้น จะต้องมีทักษะในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยการสร้างความร่วมมือเพื่อให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Tanmay Vora (2015) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคต เรื่อง “ 12 Critical Competencies for Leadership in the Future ” โดยกล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำในอนาคต ไว้ดังนี้

1) Develop an Adaptive Mindset หมายถึง การที่ผู้นำต้องสร้างความคุ้นชินกับการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน หรือไม่มีแนวทางแก้ไขมาก่อน ในโลกอนาคตจะมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นเสมอ ผู้นำจะเจอกับคำว่า “ครั้งแรก” มากกว่าปกติที่เคยเจอมา และต้องทำตัวให้ชินและแก้ปัญหาให้ผ่านไปให้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับสถานการณ์ครั้งใหม่ที่จะเป็นครั้งแรกอีกครั้ง

2) Have a Clear Vision หมายถึง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต เพราะนั่นคือสิ่งที่คนรุ่นใหม่มองหา เนื่องจากพนักงานนิเวศน์มักเป็นคนที่เน้นผลสำเร็จเป็นหลัก พวกเขาต้องการรู้ว่าสิ่งที่เขาทำวันนี้ตอนจบ (บริษัท) จะเป็นอย่างไร ผลงานของเขาจะช่วยบริษัทอย่างไร

3) Embrace Abundance Mindset หมายถึง การที่ผู้นำต้องใจกว้าง เปิดรับและมองเห็นโอกาสไม่ใช่มองเห็นแต่ปัญหาตลอดเวลา โดยผู้นำต้องมองไปให้ไกลถึงอนาคต หาโอกาสสำหรับอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น เพื่อนำมาวางแผนให้ดีที่สุด

4) Weave Ecosystems for Human Engagement ผลการวิจัยพบว่า ความท้าทายหลักที่ CEO ประสบอยู่คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนด้าน soft side ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความผูกพันในองค์กร การสร้างภาวะผู้นำ และการพัฒนาผู้นำ ดังนั้น การเป็นผู้นำสำหรับโลกอนาคตจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างศรัทธา (trust) เพื่อพัฒนา soft side พวกนี้ให้ได้ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและสร้างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

5) Anticipate and Create Change หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมองเห็นความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลง “ก่อน” (ผู้อื่น) และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ได้ (ก่อนที่จะถูกบังคับให้เปลี่ยนจากสถานการณ์ภายนอกโดยไม่ได้วางแผนให้ดีพอ)

6) Be Self-aware หมายถึง ผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองก่อน เพื่อที่จะปรับใช้สไตล์การบริหารที่เหมาะสมกับทั้งตนเองและองค์กร เพื่อไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้

7) Be an Agile Learner หมายถึง ผู้นำสำหรับโลกอนาคตต้องเป็นคนที่เป็น้ำที่ไม่เต็มแก้วตลอดเวลา คือต้องตื่นตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (learning new thing) ตลอดเวลา และต้องรู้จักเลิกความเชื่อหรือยึดติดกับความคิดเก่า ๆ (unlearn old thing) ที่เคยทำได้ผลมาแล้วด้วย

8) Network and Collaboration หมายถึง ผู้นำต้องรู้จักสร้างพันธมิตร และสร้างความร่วมมือผ่านเน็ตเวิร์กต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพราะองค์กรแห่งโลกอนาคตจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้

9) Relentlessly Focus on Customer หมายถึง การให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้ให้บริการ ผู้นำต้องไม่เหน็ดเหนื่อยที่จะดูแลและให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

10) Develop People สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำในโลกอนาคต คือ การสร้างผู้นำรุ่นถัดไป โดยตัวเองเป็นต้นแบบที่ผู้นำองค์กรต้องการ องค์กรจะเติบโตสู่อนาคตไม่ได้ถ้าไม่มีผู้นำที่ดีรองรับอนาคต

11) Design for the Future หมายถึง ผู้นำสำหรับอนาคต ต้องเป็นผู้ออกแบบอนาคตสำหรับองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรม, ระบบงาน, โครงสร้างการทำงาน เป็นต้น

12) Constantly Clarify and Communicate ในโลกอนาคตเครื่องมือสื่อสารมีพร้อมและรวดเร็วมาก ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักใช้เครื่องมือพวกนี้ในการสร้างความชัดเจน (ในเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอด) และสื่อสารให้พนักงานทราบตลอดเวลา

ทั้งนี้ Jordanoglou (2014, 2016, 2018) ได้ทำการศึกษาทักษะภาวะผู้นำจากทั่วยุโรปและอเมริกา นำผลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ว่าทักษะภาวะผู้นำใดบ้างที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้นำในอนาคต และสามารถรวบรวมได้ 10 ทักษะ โดยแบ่งออกเป็นทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะการจัดการตนเอง (Self-management Skills) ประกอบด้วย การสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และ การสร้างความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ด้านทักษะการจัดการเชิงธุรกิจ (Business-Management Skills) ประกอบด้วย การตัดสินใจเชิงวิเคราะห์ (Analytical Decision Making) การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning) และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ด้านทักษะการจัดการคน (People-Management Skills) ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสารอย่างมีความหมาย (Interpersonal Communication) การสร้างเครือข่าย (Network Building) และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Motivating Others)

จากงานวิจัยที่ได้ศึกษา รวบรวม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่หลากหลายมาสังเคราะห์ และจัดทำตารางสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	Iordanoglou (2018)	Tanmay Vora (2015)	Bob Johansen (2012)	Hay group (2011)	Rosen (2010)	O'Brien & Robertson (2009)	สังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตโดยผู้วิจัย
การรู้จักตนเอง (Self-Awareness)	✓	✓				✓	ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง ( Self-confidence Skills) หมายถึง การค้นหาความถนัดและความสนใจของตนเอง จากนั้นเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจ ในการแสดงออกอย่างเหมาะสม
การเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง (Immersive Learning)		✓	✓	✓		✓	
การมีความคิดรวบยอดที่ชัดเจน (Strong Conceptual)		✓	✓	✓			
การมีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)	✓	✓	✓			✓	
การรู้จักปรับตัว (Adaptable)	✓	✓		✓		✓	ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) หมายถึง การรับรู้สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับสถานการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การมีความยืดหยุ่น (Flexible)	✓	✓		✓		✓	
การมีความแคล่วคล่องว่องไว (Agility)		✓	✓			✓	
การเอาใจใส่ (Empathy)	✓	✓	✓				ทักษะการสร้างความไว้วางใจ ( Trustworthiness Skills) หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ตลอดจน เอาใจใส่ต่อความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับ
การมีความซื่อสัตย์ (Deep Integrity)	✓		✓			✓	
การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness)	✓	✓	✓			✓	ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ( Interpersonal Communication Skills) หมายถึง การปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามมารยาทพื้นฐานในการสนทนา ทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟังที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารได้ตรงกัน
การมีความสามารถในการสื่อสาร (Ability to Communicate)	✓	✓		✓	✓		



ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ต่อ)

ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	lordanoglou (2018)	Tanmay Vora (2015)	Bob Johansen (2012)	Hay group (2011)	Rosen (2010)	O'Brien & Robertson (2009)	สังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยผู้วิจัย
การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Collaborative and Teamwork)	✓	✓	✓	✓		✓	ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) หมายถึง การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายสำคัญ และขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามศักยภาพอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มคน หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อแบ่งปันปัจจัยในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
การสร้างเครือข่าย (Network Building)		✓	✓	✓			
การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others)	✓	✓			✓	✓	ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills) หมายถึง การเป็นต้นแบบในเรื่องที่ตนถนัดและสามารถทำได้ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจกับผู้อื่นในการพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ
การมีวิสัยทัศน์ (Vision)	✓	✓				✓	ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การมีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving)	✓	✓	✓			✓	ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) หมายถึง การรับรู้ว่ามีปัญหาคืออะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ
การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	✓	✓	✓		✓	✓	

จากตารางที่ 2.1 สรุปได้ว่า **ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในช่วงเวลาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน และเป็นทักษะสำคัญที่จะทำให้สามารถนำองค์กรให้ผ่านวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 8 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills), ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills), ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (Trustworthiness Skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills), ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills), ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills), ทักษะการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) โดยแต่ละทักษะมีความหมาย ดังนี้

1) ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills) หมายถึง การค้นหาความถนัดและความสนใจของตนเอง จากนั้นเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจ ในการแสดงออกอย่างเหมาะสม

2) ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) หมายถึง การรับรู้ว่าสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับสถานการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (Trustworthiness Skills) หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ตลอดจน เอาใจใส่ต่อความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับ

4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills) หมายถึง การปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามมารยาทพื้นฐานในการสนทนา ทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟังที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารได้ตรงกัน

5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) หมายถึง การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายสำคัญ และขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามศักยภาพอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มคน หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อแบ่งปันปัจจัยในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills) หมายถึง การเป็นต้นแบบในเรื่องที่ตนถนัดและสามารถทำได้ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจกับผู้อื่นในการพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ

7) ทักษะการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

8) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative in Ethical-Based Problem Solving Skills) หมายถึง การรับรู้ว่ามีปัญหาคืออะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและนวัตกรรมการบริหารวิชาการ

### 2.1 การบริหารวิชาการ (Academic Management)

การบริหารวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารโรงเรียน ดังที่ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมาย และนำเสนอขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียน เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ด้านวิชาการแก่ผู้เรียน มีผู้บริหารหรือครูใหญ่เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำ และประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้เสนอขอบข่ายงานวิชาการ ดังนี้

- 1) แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
- 2) หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย หลักสูตร โครงการสอน และประมวลการสอน
- 3) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดการครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด การจัดทำคู่มือครู

4) สื่อการสอน

5) การปรับปรุงการเรียนการสอน

6) การวัดและประเมิน

กมล ภูประเสริฐ (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการในสถานศึกษาว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา โดยได้เสนอขอบข่ายงานวิชาการไว้ ดังนี้

1) การบริหารหลักสูตร

2) การบริหารการเรียนการสอน

- 3) การบริหารการประเมินผลการเรียน
- 4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 5) การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
- 6) การบริหารการวิจัยและพัฒนา
- 7) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่น ๆ
- 8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ
- 9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น โดยได้เสนอขอบข่ายงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ ตลอดจนการจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่

1.1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2) โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3) บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1) การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2) การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3) การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4) การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจาก เอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5) การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทัน วิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของ สังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6) การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและ อาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3) การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและ การส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดังนี้

3.1) การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษาของนักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2) การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3) การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุง แก้ปัญหาการเรียนการสอน

4) การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อให้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารวิชาการเป็น กระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจน การประเมินผลให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับ ผู้เรียน โดยได้เสนอขอบข่ายงานบริหารวิชาการไว้ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา

- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นๆ
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ทั้งนี้ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ออกกฎกระทรวง โดยได้กำหนด ขอบข่ายงานวิชาการไว้จำนวน 17 งานดังนี้

- 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร  
ท้องถิ่น
- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14) การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถาน  
ประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 17) การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สมาน อัครภูมิ (2551) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ เป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้พันธกิจการบริหารด้านวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุความมุ่งหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยได้เสนอขอบเขตของการบริหารวิชาการ พอสรุปได้ดังนี้

- 1) การวางแผนวิชาการ
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนการสอน
- 4) การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน
- 5) การประเมินผลวิชาการ

นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนวทางในการนำการบริหารวิชาการไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1) หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาควรกำหนดขอบเขตและภาระวิชาการที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาของตนรับผิดชอบให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง อย่างไร และงานนั้นๆ เกี่ยวข้องกับใครบ้าง และสภาพปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร และสิ่งที่ควรดำเนินการต่อไปทั้งระยะยาวและระยะสั้นคืออะไร และจะดำเนินการอย่างไร

2) หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาควรแต่งตั้งและมอบหมายบุคคลและคณะบุคคล ให้รับผิดชอบและดูแลการดำเนินวิชาการแต่ละด้านตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะงานวิชาการเป็นงานที่มีความเป็นนามธรรมและความเป็นพลวัตสูง ขาดระเบียบวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่เหมือนงานด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเจ้าภาพที่มีความสามารถในการมองภาพรวมของงานวิชาการได้เป็นอย่างดี และขณะเดียวกันก็สามารถแจกงานและประสานการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีด้วย

3) หลักสูตรถือว่าเป็นแผนแม่บทที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอน และเป็นหัวใจของงานบริหารวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาและบริหารหลักสูตรได้อย่างดี จึงจะทำให้การบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ

4) การจัดการเรียนการสอนเป็นมหกรรมกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยมีครูผู้สอนเป็นบุคลากรหลักในความสำเร็จของมหกรรมเหล่านี้ สิ่งที่ทำทนายผู้บริหารในการบริหารวิชาการคือ การทำให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา หลักสูตร ใช้หลักสูตรในการวางแผนการสอน และจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับปรัชญาของหลักสูตร สู่จุดหมายปลายทางเดียวกันคือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และนโยบายของกระทรวง นี่คือหน้าที่หลักของผู้บริหารในการบริหารวิชาการ

5) สื่อและนวัตกรรมการสอนเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาโดยรวม ผู้บริหารจะอย่างไรให้ครูผู้สอน ได้ผลิต ได้แสวงหา และใช้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน แม้จะต้องบริหารภายใต้สภาวะขาดแคลนก็ตาม

6) การนิเทศทั่วไปและการนิเทศการเรียนการสอนเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องให้ความสำคัญ และดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย และต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารวิชาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7) การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน และการประเมินผลหลักสูตร เป็นอีกภาระงานหนึ่งที่สำคัญในการบริหารวิชาการ เพราะการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเรียนการสอน และเป็นกระบวนการในการป้อนกลับข้อมูลที่สำคัญในการบริหารวิชาการ ส่วนการประเมินหลักสูตรนั้นเป็นกิจกรรมเพื่อกำกับติดตามและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดหมายการศึกษาของชาติ นโยบายและความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้เสีย

8) คุณภาพการศึกษาเป็นจุดหมายสำคัญในการบริหารวิชาการ และงานบริหารทุกชนิดในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการไว้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน โดยได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารวิชาการไว้ 4 งาน ดังนี้

- 1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ
- 2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 3) การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 4) การวัดและการประเมินพัฒนาการ

ภารตี อนันต์นาวี (2557) ได้เสนอขอบข่ายการบริหารวิชาการไว้ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา



- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สัมมา ธรณิธย์ (2560) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน โดยมีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกัน และได้เสนอขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

- 1) การจัดการจัดหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ
- 2) การจัดการเรียนการสอนกิจกรรมนอกหลักสูตร
- 3) การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำดำเนินการเกี่ยวกับ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
- 4) การนิเทศและพัฒนากการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนากการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ
- 5) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและ ประเมินผล การเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้รวบรวมมา สรุปได้ว่า **การบริหารวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน ตลอดจนตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษา และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการ จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

ขอบข่ายการบริหาร วิชาการ	กิตติมา ปริดีดล (2532)	กมล ภูประเสริฐ (2544)	กระทรวงศึกษาธิการ(2550)	รุ่งชัชดาพร เวทชะชาติ (2550)	สมาน อัครวณีย์ (2551)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	ภาสดี อนันต์นภาวี (2557)	สัมพันธ์ รัตนธัญ (2560)	สรุปขอบข่าย การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา
การจัดทำหลักสูตร	✓		✓					✓	การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา
การพัฒนาหลักสูตร		✓	✓	✓	✓		✓		
การบริหารหลักสูตร		✓							
การจัดการเรียนการสอน	✓		✓		✓	✓		✓	การพัฒนาการจัดการเรียน การสอน
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓		✓	✓	✓		✓		
การวางแผนเกี่ยวกับงาน วิชาการ	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	✓		✓	✓			✓	✓	
การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน			✓						
การนิเทศการศึกษา		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา		✓	✓	✓			✓		
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้			✓	✓			✓		
การแนะแนวการศึกษา			✓	✓			✓		
การส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการ แก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบัน อื่นที่จัดการศึกษา			✓	✓			✓		
การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	การพัฒนาการวัดและ ประเมินผล
การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพ		✓	✓	✓			✓		

ทั้งนี้จากการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้ของการบริหารวิชาการ สรุปได้ว่าการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษา ประกอบด้วย

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความ  
เปลี่ยนแปลง และความต้องการตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้บริหารมีหน้าที่บริหาร  
หลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี  
งาม อันเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตของผู้เรียน ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีการวางแผน  
จัดการเรียนการสอนและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทักษะที่จำเป็น โดยใช้สื่อ นวัตกรรม  
เทคโนโลยี การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม มีกระบวนการนิเทศติดตาม ตลอดจน  
สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน ร่วมกับทุกภาคส่วน

3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีการที่  
ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการ  
ประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน และยังเป็นประกันคุณภาพของการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตาม  
ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนโยบายของการพัฒนาประเทศ อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ พบว่าการบริหารวิชาการช่วยส่งเสริมและ  
พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้

Posner (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง A Longitudinal Study Examining Changes in  
Students' Leadership Behavior โดยผลการวิจัยสนับสนุนว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ มีส่วน  
สำคัญในการช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้มากกว่าการเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตามปกติโดยอาศัยประสบการณ์ชีวิต  
ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Erich (2008) ที่กล่าวไว้ใน A Grounded Theory of High-quality  
Leadership Programs Perspectives from Student Leadership Development Programs  
in Higher Education ว่า หลักสูตรภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอน  
เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเร่งรัดให้ผู้เรียนสร้างพัฒนาการภาวะผู้นำ แทนที่จะปล่อยให้ภาวะผู้นำ  
เกิดขึ้นจากประสบการณ์ชีวิตเท่านั้น

Owen (2011) ได้กล่าวไว้ใน Considerations of Student Learning in Leadership ว่า  
การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ยังกล่าวว่า การวัดผลเป็นกิจกรรมที่  
รวมความรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำและพัฒนาองค์กรและที่  
สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเอง เช่นเดียวกับ Wagner (2011) ที่กล่าวใน

Considerations of Student Development in Leadership ว่า การประเมิน เป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากขอบข่ายการบริหารวิชาการใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

#### 1.1) ความหมายของหลักสูตร

กิติมา ปรีดีติลิก (2532) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง เอกสารที่กำหนดโครงการศึกษาของผู้สอน โดยกำหนดความมุ่งหมายของการศึกษา เนื้อหาของความรู้และประสบการณ์ที่จะจัดให้กับผู้เรียน กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล

อึ้ง บั้วศรี (2542) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตร ว่าหมายถึง แผนซึ่งได้ออกแบบจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงจุดหมาย การจัดเนื้อหา กิจกรรมและมวลประสบการณ์ในแต่ละโปรแกรมการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมายของหลักสูตร 3 ประการ ดังนี้

1) หลักสูตรเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนตามที่ยุ่่งหมายไว้

2) หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (Output) ได้แก่ ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา เป็นต้น

3) หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) กล่าวถึงหลักสูตรว่า หมายถึง มวลประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน มุ่งให้นักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

พูนสุข อุดม (2556) กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรว่า หมายถึง พิมพ์เขียว (Blueprint) สำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือ แบบแผนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย กิจกรรม เนื้อหา และประสบการณ์ในทุกสิ่งทุกอย่างที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เกิดการพัฒนาด้านตนเองในทุกด้าน

จรุณี เก้าเอี้ยน (2557) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะและเจตคติ ค่านิยม พัฒนานักเรียนในทุกด้าน

สมาน อัครภูมิ (2557) ได้กล่าวถึง ความหมายของหลักสูตร ดังนี้ หลักสูตรเป็นแผนแม่บทในการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดและจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ จุดหมายและทิศทางของหลักสูตร สารและเนื้อหา แนวการจัดการเรียนรู้ แนวการวัดผลประเมินผล และแนวการประเมินและปรับปรุงหลักสูตร

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2559) กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรไว้ว่า คือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายซึ่งเป็นแนวทางสำหรับจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมคาดหวังไว้

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า **หลักสูตรสถานศึกษา** หมายถึง หลักการหรือแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ที่โรงเรียนกำหนดขึ้นตามนโยบายเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะหรือทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่ผู้เรียนจะต้องเผชิญ

#### 1.2) องค์ประกอบของหลักสูตร

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตรว่า หลักสูตรแต่ละระดับจะประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาวิชาและกิจกรรม กระบวนการเรียนการสอน และการวัดผล ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ

พูนสุข อุดม (2556) เสนอว่า หลักสูตรควรมีองค์ประกอบหลักอย่างน้อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) หลักการและจุดมุ่งหมาย โดยหลักการเป็นส่วนที่ระบุถึงปรัชญา แนวความคิดอันเป็นปณิธานของหลักสูตรว่ามีเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ หรือจุดเน้นหลักว่าเพื่ออะไร ต้องการจะพัฒนาอะไร เป็นข้อความที่ใช้ระบุถึงคุณลักษณะของหลักสูตรในมุมกว้าง ส่วนจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นส่วนที่ระบุถึงเป้าหมายที่มุ่งให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง ซึ่งมักเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลให้สามารถ ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีและร่วมพัฒนาสังคม

2) โครงสร้างหรือเนื้อหาสาระ จะระบุถึงเนื้อหาสาระและมวลประสบการณ์ที่ได้คัดเลือกแล้วว่าสามารถสนองหลักการและจุดมุ่งหมาย โดยมีกรอบหรือขอบเขตและลำดับขั้นของการจัดเนื้อหาและประสบการณ์ให้มีลักษณะต่อเนื่อง สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน

3) การดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติ หรือแนวดำเนินการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างที่กำหนดโดยระบุถึงแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อนำไปเป็นกรอบในการวางแผนการสอนและจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและชุมชน

4) การวัด ประเมิน และติดตามผล เป็นส่วนที่ระบุถึงหลักการที่เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน อันเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะสะท้อนให้เห็นว่าผู้เรียนมีพัฒนาการเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ ผู้สอนควรปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการสอนอย่างไร และยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2559) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ดังนี้

- 1) จุดมุ่งหมาย/จุดประสงค์
- 2) เนื้อหา/ประสบการณ์
- 3) วิธีการจัดประสบการณ์/วิธีสอน
- 4) การประเมินผล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

### 1.3) การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อันมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็น การวางแผนการประเมินผลให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน ว่าได้บรรลุตามความมุ่งหมาย และจุดประสงค์จริงหรือไม่เพื่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะได้รู้และคิดเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป ดังนั้น หลักสูตรที่ดีและเหมาะสมจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกาลเวลา สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาการ และเทคโนโลยีต่างๆ

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2553) กล่าวว่า คุณสมบัติที่สำคัญของหลักสูตร คือ หลักสูตรมีความเป็นพลวัต และปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของสังคม การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็น และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในลักษณะของการพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

บุญมี เณรยอต (2560) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงโครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมและเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ด้วยการใช้การอนุมานเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นข้อสนับสนุนให้ได้ข้อสรุปเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้น

หัตทยา เจียมศักดิ์ (2560) ให้ความหมายว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาหรือคิดประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมหรือดียิ่งขึ้น

อาจสรุปได้ว่า **การพัฒนาหลักสูตร** ในงานวิจัยนี้หมายถึง **การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา** โดยการกำหนดจุดมุ่งหมาย และกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความแตกต่างของผู้เรียน ตลอดจนวางแผนจัดการเรียนรู้และวางแผนแนวทางในการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน และสภาพสังคม เศรษฐกิจ การปกครอง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปีพุทธศักราช 2542 หมวด 4 มาตรา 22 ระบุว่า การศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มาตรา 24(5) กำหนดให้ผู้สอนจัดการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนสามารถใช้ในการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดและความแตกต่างของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ และการประยุกต์ใช้ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ไพศาล หวังพานิช (2551) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดการกระบวนการเรียนการสอนโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย สาระกิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน และการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนาคนและชีวิตให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน

อาจารย์ สุวัฒน์พงษ์ (2558) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน หมายถึง การจัดการให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ โดยผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เกิดความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปบูรณาการใช้ในชีวิตประจำวัน มีคุณสมบัติตามเป้าหมายการศึกษา

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2559) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง แนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์ สาขาต่างๆ ใช้หลากหลายวิธีการสอน หลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลาย คือ พหุปัญญา รวมทั้งเน้นการวัดผลอย่างหลากหลายวิธี

ทั้งนี้ สำนักวิชาและมาตรฐานการศึกษา (2553) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ว่า เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังสำคัญของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่สมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ

ด้วยเหตุนี้ผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตร ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้นำองค์ความรู้ ทักษะ จากการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียนมาปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาตนเองเพื่อเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และมีจิตสำนึกสาธารณะที่ดีงาม เป็นคนมีปัญญาในการใช้ทักษะชีวิต การคิด การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการใช้เทคโนโลยี และเป็นคนมีความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง โดยอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์

สอดคล้องกับแนวคิดของ Dash and Dash (2008) ที่กล่าวว่า การศึกษามุ่งที่การพัฒนาบุคลิกองค์รวมของเด็ก หลักสูตรใด ๆ ที่ต้องสนองต่อวัตถุประสงค์นี้ต้องมีความครอบคลุมเพียงพอที่จะนำมารวมในการศึกษา การฝึกอบรมทางปัญญา การศึกษาด้านศีลธรรม การฝึกอบรมทางสุนทรีย์ และพลศึกษา งานทางวิชาการเป็นเพียงส่วนหนึ่งของหลักสูตรโดยรวม กิจกรรมต่างๆ เช่น ละคร การไต่หาที่ ลูกเสือ ยุวกาชาด การฝึก การประชุมโรงเรียน ฯลฯ เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรด้วย กิจกรรมตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตรแท้จริงแล้วมีส่วนเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน โดยต่างก็ได้รับน้ำหนัก และความสำคัญเท่ากันในหลักสูตรของโรงเรียน

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในงานวิจัยนี้ จึงหมายถึง การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์



สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ การงานอาชีพและเทคโนโลยี สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ รวมทั้งการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ดังที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดของการวิจัย

### 3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) กล่าวว่า การวัด (Measurement) เป็น กระบวนการที่กำหนดจำนวนตัวเลขให้กับวัตถุสิ่งของ หรือบุคคลตามความมุ่งหมายและเปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในสิ่งที่จะวัดนั้น เช่น การวัดความสามารถทางสมองด้านต่าง ๆ การวัดคุณสมบัติทางกายภาพ เช่น น้ำหนัก ขนาดของวัตถุ ผลที่ได้จากการวัดเป็นจำนวนตัวเลข จุดมุ่งหมายของการวัดผลนั้น เป็นการตรวจสอบการสอนของครู อาจารย์และการเรียนของผู้เรียน ในด้านการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ด้านความเข้าใจ (Cognitive Domain) ด้านทักษะปฏิบัติ (Psychomotor Domain) ด้านเจตคติ (Affective Domain)

การประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพ คุณค่าความจริงและการกระทำ บางที่ขึ้นอยู่กับกรวัดเพียงอย่างเดียว เช่น คะแนนสอบ แต่โดยทั่วไปจะเป็นการรวมการวัดหลายทางโดยอาศัยข้อมูลหรือรายละเอียดจากการสังเกต การตรวจผลงาน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบประกอบการพิจารณา การประเมินผลแต่ละครั้งจะประกอบด้วย ผลการวัดที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ เกณฑ์การพิจารณา และการตัดสินใจ เป็นการชี้ขาด หรือสรุปผลการเปรียบเทียบผลของการวัดกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการที่จะทราบว่าการเรียนการสอนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงในเรื่องใด การวัดเป็นกระบวนการที่กำหนดจำนวนตัวเลขที่ได้จากการวัด ส่วนการประเมินเป็นการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพ คุณค่าในสิ่งที่วัดได้ รวมทั้งข้อมูลจากการสังเกต สัมภาษณ์ การตรวจผลงานและการทดสอบ การวัดผลการเรียนใน 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะปฏิบัติ และเจตคติ สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน โดยการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และ/หรือจากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับที่กำลังศึกษาอยู่ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ครูใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน จะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า การวัดและประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน โดยมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1) เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ทำให้ครูอาจารย์ทราบว่าผลการสอนของตนเป็นอย่างไรและจะได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

2) เพื่อปรับปรุงการเรียนของนักเรียนนักศึกษา นักเรียนนักศึกษาจะได้ทราบว่าตนมีความรู้ความเข้าใจในบทเรียนหรือไม่เพียงใด ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเอง

3) เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารงานในสถานศึกษา ทำให้ทราบสภาพที่แท้จริงของหลักสูตร โครงการสอน บันทึกการสอนที่นำมาสู่การปฏิบัติว่าประสบปัญหาอย่างไร จะได้แก้ไขปรับปรุง

4) เพื่อเป็นข้อมูลทางการศึกษาทั่วไป เช่น ผลการเรียนการศึกษาสำเร็จตามหลักสูตร เป็นแนวทางในการทำงานและศึกษาต่อ

5) เป็นหลักฐานด้านการศึกษาของสถานศึกษาในการรับนักศึกษา ผลการเรียน และการสำเร็จตามหลักสูตร

6) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาในด้านผลการเรียน และการสำเร็จการศึกษาของนักเรียนนักศึกษา

สอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีติลล (2532) ที่กล่าวว่า การวัดและประเมินผลเป็นหน้าที่สำคัญของครูที่จะต้องติดตามดูผลการสอนว่าเป็นอย่างไร จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำการวัดผลได้ถูกต้องแม่นยำด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องของการวัดและประเมินผลด้วย โดยถือว่าการวัดและประเมินผลเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการที่จะติดตามดูว่าสิ่งที่ได้มอบหมายไปนั้น ได้มีการปฏิบัติกันอย่างไรมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญอีกคนหนึ่งที่ช่วยคอยดูแลส่งเสริมให้การวัดและประเมินผลเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

โดยสรุป **การพัฒนาการวัดและประเมินผล** ในการวิจัยครั้งนี้ จึงหมายถึงการพัฒนาการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่โรงเรียนจัดขึ้น ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียนเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน และพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ดังนั้น **การบริหารวิชาการ**ในงานวิจัยนี้ จึงประกอบไปด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล อันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพของแต่ละคน

## 2.2 นวัตกรรมการบริหารวิชาการ (Academic Management Innovation)

วิไล ปรีชากร (2558) ได้ระบุไว้ว่า นวัตกรรมการบริหารวิชาการ ทั้งนวัตกรรมที่เคยใช้มาแล้ว และที่จะมีในอนาคตนั้น มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยได้นำเสนอนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการ ไว้ 5 ประเภท ได้แก่

- 1) นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร
- 2) นวัตกรรมการเรียนการสอน
- 3) นวัตกรรมสื่อการสอน
- 4) นวัตกรรมประเมินผล
- 5) นวัตกรรมบริหารจัดการ

และได้อธิบายถึงนวัตกรรมแต่ละประเภท ไว้ดังนี้

1) นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร เป็นการใช่วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นและตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลให้มากขึ้น เนื่องจากหลักสูตรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก นอกจากนี้การพัฒนาหลักสูตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่บนฐานของแนวคิด ทฤษฎี ปรัชญาทางการจัดการศึกษาอีกด้วย การพัฒนาหลักสูตรตามหลักการและวิธีการดังกล่าว ต้องอาศัยแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมการศึกษาเข้ามาช่วยจัดการให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นวัตกรรมทางด้านหลักสูตรในประเทศไทย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรดังต่อไปนี้

1.1) หลักสูตรบูรณาการ เป็นการบูรณาการส่วนประกอบของหลักสูตรเข้าด้วยกันจากวิทยาการในสาขาต่าง ๆ โดยมุ่งให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ในสาขาต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมอย่างมีจริยธรรม

1.2) หลักสูตรรายบุคคล เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อตอบสนองแนวความคิดในการจัดการศึกษารายบุคคล ซึ่งจะต้องออกแบบระบบเพื่อรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ

1.3) หลักสูตรกิจกรรมและประสบการณ์ เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นกระบวนการในการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ให้กับผู้เรียน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียน ประสบการณ์การเรียนรู้จากการสืบค้นด้วยตนเอง เป็นต้น

1.4) หลักสูตรท้องถิ่น เป็นการพัฒนาหลักสูตรที่ต้องการกระจายการบริหารจัดการออกสู่ท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและความ เป็นอยู่ของประชาชนที่มีอยู่ในแต่ละท้องถิ่น แทนที่หลักสูตรในแบบเดิมที่ใช่วิธีการรวมศูนย์การพัฒนาอยู่ในส่วนกลาง

2) นวัตกรรมการเรียนการสอน เป็นการใช่วิธีระบบในการปรับปรุงและคิดค้นพัฒนาวิธีสอนแบบใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองการเรียนรายบุคคล การพัฒนาวิธีสอนจำเป็นต้องอาศัยวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาจัดการและสนับสนุนการเรียนการสอน ตัวอย่างนวัตกรรมที่ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ การสอนแบบศูนย์การเรียน การใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การสอนแบบเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต การวิจัยในชั้นเรียน ฯลฯ

3) นวัตกรรมสื่อการสอน เนื่องจากมีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เครือข่ายและเทคโนโลยีโทรคมนาคม ทำให้นักการศึกษาพยายามนำศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ จำนวนมากมาย ทั้งการเรียนด้วยตนเอง การเรียนเป็นกลุ่มและการเรียนแบบมวลชน ตลอดจนสื่อที่ใช้เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างนวัตกรรมสื่อการสอน ได้แก่

- 3.1) คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI)
- 3.2) มัลติมีเดีย (Multimedia)
- 3.3) การประชุมทางไกล (Teleconference)
- 3.4) ชุดการสอน (Instructional Module)
- 3.5) วิดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) เป็นต้น

4) นวัตกรรมทางด้านการวัดและประเมินผล เป็นนวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการวัดผลและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการวิจัยทางการศึกษา การวิจัยสถาบัน ด้วยการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาสนับสนุนการวัดผลประเมินผลของ สถานศึกษา ครู อาจารย์ ตัวอย่างนวัตกรรมทางด้านการประเมินผล อาทิ

- 4.1) การพัฒนาคลังข้อสอบ
- 4.2) การลงทะเบียนผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต
- 4.3) การใช้บัตรสมาร์ทการ์ดเพื่อการใช้บริการของสถาบันการศึกษา
- 4.4) การใช้คอมพิวเตอร์ในการตัดเกรด

5) นวัตกรรมการบริหารจัดการ เป็นการใช้นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาให้มีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก นวัตกรรมการศึกษาที่นำมาใช้ทางด้านการบริหารจะเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการฐานข้อมูลในหน่วยงานสถานศึกษา เช่น ฐานข้อมูลผู้เรียน นักศึกษา ฐานข้อมูลคณะอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการเงิน บัญชี พัสดุ และครุภัณฑ์ ฐานข้อมูลเหล่านี้ ต้องการระบบที่สมบูรณ์ และมีความปลอดภัยของข้อมูลสูง

นอกจากนี้ ยังมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารวิชาการไว้ อาทิ พิภพ อุดร (<https://www.facebook.com/groups/1423700731235043/> สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2563) ได้เสนอ แนวโน้ม “การศึกษา” ในอนาคต ไว้ดังนี้

1) การออกแบบหลักสูตรด้วยตนเอง หรือ การดีไซน์หลักสูตรด้วยตนเอง กล่าวคือ ผู้เรียนเลือกได้ว่าจะเรียนอะไร มากน้อยแค่ไหน ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ ที่ต้องการเรียนเพื่อค้นพบตัวเอง ไม่ใช่เรียนเพื่อปริญญา

2) การเรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยเรียนผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน และผู้เรียนด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นทั้งตัวผู้สอนและผู้เรียน

3) จัดทำธนาคารแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถเรียนและสะสมได้ทั้งความรู้และหน่วยกิต เพื่อให้มีเวลาในการเรียนรู้สิ่งอื่นๆ ที่สำคัญในชีวิต

4) สร้างค่านิยมเรื่องสังคมและชุมชนคือห้องเรียน การเรียนรู้ที่ดีคือการยกระดับสังคม โดยผสมผสานความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับความรู้สมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาด และพัฒนาคนทุกรุ่นไปพร้อมๆ กัน

5) จัดเวทีสัมมนาเรื่องล้มเหลว เพื่อแลกเปลี่ยนเรื่องราวแห่งความผิดพลาด และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการรับฟังแนวคิดต่างในการแก้ปัญหา

6) สร้างพื้นที่แบ่งปันเคล็ดลับความสำเร็จ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนจะร่วมแบ่งปันและเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการนั้น ควรมีการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อบริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป ความเหมาะสมและสอดคล้องก็อาจลดลงไป หรือไม่สามารถใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในภายหลังได้ ทำให้ต้องมีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเหมาะสมและมีความต่อเนื่อง นั่นเอง

ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดจากการออกแบบมาเป็นหลักในการพัฒนานวัตกรรมด้วยเหตุที่นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการนั้น เป็นการบริหารเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายสำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้เรียน ทั้งนี้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการบริหารวิชาการที่ผ่านมายังไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อคุณภาพผู้เรียนในด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จึงควรมีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการให้สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียนและสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังที่ได้กล่าวถึงความสำคัญจำเป็นมาแล้ว ในช่วงต้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในงานวิจัยนี้ **นวัตกรรมการบริหารวิชาการ** จึงหมายถึง วิธีการหรือกระบวนการใหม่ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและนโยบายของโรงเรียนในด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม นั่นเอง

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development)

#### 3.1 ความหมาย และประเภทของนวัตกรรม (Definition and Types of Innovation)

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องความหมาย และประเภทของนวัตกรรม พบว่า การศึกษาเรื่องนวัตกรรม (Innovation) นั้น ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว โดยมีการให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรมที่แตกต่างกันตามมุมมองและภูมิหลังของ นักวิชาการแต่ละคน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม มักจะให้ความหมายที่ใกล้เคียงกับรากศัพท์เดิมที่มาจากภาษาละตินว่า “Innovare” ซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” อาทิ

Peter Drucker (1985) กล่าวว่า นวัตกรรมคือ “change that creates a new dimension of performance” หรือ การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสมรรถนะในทิศทางใหม่ ๆ

Hughes (1987) ให้ความหมายของนวัตกรรม (innovation) ไว้ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มตั้งแต่

- 1) การคิดค้น (Invention)
- 2) การพัฒนา (Development) หรือ โครงการทดลองปฏิบัติ (Pilot Project)
- 3) การนำไปปฏิบัติจริง (Implement)

Herkema (2003) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิดหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร โดยที่นวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป

ซึ่ง Schilling (2008) ได้สรุปความหมายไว้ว่า นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

เช่นเดียวกับ Terwiesch & Ulrich (2009) ที่นิยามว่า นวัตกรรม คือ “a new match between a need and a solution” หรือ การจับคู่ใหม่ระหว่างความต้องการและวิธีแก้ปัญหา

จากแนวคิดของนักวิชาการในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย เกี่ยวกับความหมายของนวัตกรรม เพื่อนำมาแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกัน ดังนี้

กิดานันท์ มลิทอง (2543) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า เป็นแนวคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยทำให้การทำงานนั้นได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

ทั้งนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้การส่งเสริม และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ ได้กำหนดความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549)

กิริติ ศยียงยง (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

ชวน ภารังกูร (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความใหม่ หรือสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นความคิดใหม่ สิ่งประดิษฐ์ ระบบ วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ซึ่งความใหม่เหล่านี้ อาจจะเป็นสิ่งใหม่ หรือปรับปรุงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือนำมาจากที่อื่น ๆ เมื่อนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เข้ามาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาใช้ในวงการศึกษา ก็เรียกว่า นวัตกรรมการศึกษา

เศรษฐชัย ชัยสนิท (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า หมายถึงการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์การ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อยอด การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์หรือกระบวนการ และในหลายสาขาเชื่อตรงกันว่าวิธีการที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีคามใหม่อย่างเห็นได้ชัด และความใหม่นั้นจะต้องเพิ่มมูลค่าสิ่งต่างๆ ได้อีกด้วย โดยเป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ระบุว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยสรุปประเด็นสำคัญที่เป็นหลักของการให้คำนิยามของนวัตกรรม ว่าประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

- 1) ความใหม่ (Newness)
- 2) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Economic and Social Benefits) และ
- 3) การใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea)

โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น มิติแรกที่จะต้องมียกคือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

2) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) มิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอในลักษณะของการเป็นนวัตกรรม ก็คือการใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

3) การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) มิติที่สำคัญประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรมที่สามารถสรุปได้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องก็คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบการทำซ้ำ เป็นต้น

สมบัติ นามบุรี (2562) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึงการทำในสิ่งที่แตกต่างกันจากคนอื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม และสรุปว่า ดังนั้น นวัตกรรม จึงหมายถึง ความคิดและกระบวนการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือการพัฒนาที่ดัดแปลงจากของเดิมให้ดีขึ้น และเมื่อนำมาใช้สามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าสาเหตุสำคัญ ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมนั้น เกิดจาก

1) สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลง

2) การลดลงของทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด และกำลังจะหมดไป จึงส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ ต้องพยายามแสวงหาวิธีที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน



จากการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของนวัตกรรม แนวคิดจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุป “นวัตกรรม” หมายถึง การออกแบบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนา หรืออาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรม คือการออกแบบเพื่อพัฒนา (Design to Develop) นั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่านวัตกรรมมีหลายประเภท ทั้งนี้การจำแนกประเภทของนวัตกรรมอาจจะมี ความแตกต่างกันออกไปตามบริบทและเป้าหมายของการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม (สมบัติ นามบุรี, 2562) โดยสามารถสรุปและอธิบายรายละเอียดของการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในแต่ละลักษณะ ได้ดังนี้

1) จำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) สามารถจำแนก ได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

2) จำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม (The Degree of Change) พบว่ามีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามระดับหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation)

3) จำแนกตามการส่งผลกระทบต่อขอบเขตของการดำเนินงาน พบว่ามีการแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) กล่าวว่า นวัตกรรม สามารถแบ่งออกได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับกรอบการพิจารณาและวัตถุประสงค์การนำไปใช้ ดังนี้

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ ต่อองค์กรหรือแม้แต่ต่อตัวเราเอง แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1.1) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) เช่น รถยนต์รุ่นใหม่ สตรีมเบอร์รี่ไร้เมล็ด โทรทัศน์ระบบ high definition (HDTV) เครื่องเล่น digital video disc (DVD) เป็นต้น

1.2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible product) หรือการบริการ (Service) เช่น แพคเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ระบบ tele-banking การให้บริการอินเทอร์เน็ต การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1) นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นสินค้าทุนที่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งหน่วยของ real capital หรือ material goods ถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งก่อนหน้านั้นเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และเมื่อถูกนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น

2.2) นวัตกรรมกระบวนการทางองค์การ (Organizational Process Innovation) เป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์การให้สูงขึ้น โดยใช้การทดลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากการลองทำด้วยตนเอง โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production เช่น โรงพยาบาล Karolinska ในกรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน สามารถลดเวลาในการตรวจรักษาผู้ป่วยลงได้กว่าร้อยละ 75 โดยการจัดรูปแบบขององค์การใหม่ซึ่งเน้นหนักในด้านคุณภาพ ความรวดเร็วและประสิทธิภาพ

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) ระบุว่า นวัตกรรมขององค์การ แบ่งได้เป็น 6 ประเภท คือ

1) นวัตกรรมทางธุรกรรมขององค์การ (Business Innovation) เป็นการปรับปรุงเพิ่มการดำเนินธุรกรรมขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การ

2) นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดทิศทางหลักของการทำธุรกรรมขององค์การใหม่ และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3) นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People Innovation) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

4) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการประกอบด้วยนวัตกรรมกระบวนการ ทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์การ

5) นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product /Service Innovation) เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือพัฒนาและปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่

เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยคำนึงถึง กระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

6) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับบรรพบุรุษ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

ตามที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมทุกประเภทล้วนแล้วแต่คิดขึ้นมาเพื่อพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยมีการพัฒนาในทิศทางที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจสรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ในขณะที่การพัฒนาประเทศก็เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม

### 3.2 นวัตกรรมการบริหาร (Management Innovation)

เมื่อนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ในขณะที่การพัฒนาประเทศก็เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ดังนั้น นวัตกรรมการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็น นวัตกรรมหนึ่งที่ตั้งอยู่ในประเภทนวัตกรรมกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายของประเทศให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารไว้หลากหลาย อาทิ

Hamel (2007) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมการบริหารว่า เป็นวิธีการใหม่จากการระดมความสามารถของคนในองค์กร การจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดกลยุทธ์ โดยนวัตกรรมการบริหารจะช่วยให้การทำงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสร้างข้อได้เปรียบที่ยั่งยืน เป็นการสร้างพลังและความสามารถในการแข่งขันระยะยาวได้เหนือกว่านวัตกรรมอื่นๆ ในอนาคตการบริหารองค์กรจะต้องการนวัตกรรมการบริหารมากขึ้นกว่าเดิม เพราะกระบวนการจัดการเกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปรับตัวและความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

Bezdrob & Sunje (2014) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมการบริหารเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากนวัตกรรมการบริหารจะทำให้เกิดการเกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพมากที่สุดและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

นภดล เจนอักษร (มปป.) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมการบริหารไว้ว่า หมายถึง แนวคิด ระบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ ๆ ทางการบริหารจัดการที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและบริหารองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมทางการบริหารไว้ว่า เป็นนวัตกรรมที่ช่วยในการปรับตัวและสร้างประสิทธิภาพให้องค์การยังคงดำเนินการได้ในเงื่อนไขใหม่ที่เกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้า และรองรับกับสิ่งที่เผชิญในการแข่งขันในโลกยุคใหม่ได้

ในความเห็นของ กิรติ ยศยิ่งยง (2552) นวัตกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ อันเกี่ยวข้องกับคน กระบวนการ ความคิด กลยุทธ์ เทคนิค และเครื่องมือ เพื่อปรับปรุงองค์การและเพิ่มมูลค่าในการบริหารจัดการของผู้บริหารให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อความเป็นระบบ การออกแบบใหม่ และการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเพิ่มสมรรถนะเชิงแข่งขัน

เช่นเดียวกับ ชวน ภารังกูร (2552) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมบริหารว่า หมายถึง แนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและบริหารองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

เสนห์ จุ้ยโต (2554) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมกรรมการบริหารว่า เป็นการบริหารคนด้วยสติปัญญา และการบริหารการส่งเสริมการสนับสนุน ด้วยการจัดโครงสร้างและการออกแบบองค์การให้สอดคล้องต่อนวัตกรรมที่จะต้องมีในอนาคต

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเนื่องจากเป็นวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต นั่นเอง

## CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3.3 นวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา (Education Management Innovation)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ซึ่งหากจะกล่าวถึงองค์การในด้านการศึกษานั้น อาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การหลักในการจัดการศึกษา การบริหารโรงเรียนจึงควรมีแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ เช่นเดียวกับด้านการบริหารอื่น ๆ เพื่อมาทำให้เกิด “นวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา” (Educational Management Innovation) ซึ่งในที่นี้หมายถึง นวัตกรรมที่จะช่วยให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาผู้เรียนได้ตามศักยภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษา นั่นเอง

ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจึงควรมีบทบาทในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม อันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของคน คุณภาพของสังคม ตลอดจนคุณภาพของประเทศชาติในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาบทความทางวิชาการของสุกัญญา แซ่มซ้อย (2555) เรื่อง แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ได้เสนอไว้ว่า สถานศึกษาจะต้องพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มีการสร้าง พัฒนา หรือนำนวัตกรรมมาใช้ ก็คือผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้นวัตกรรมในการนำองค์การอย่างมีประสิทธิภาพหรือเรียกว่า “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Innovative leader) โดยจำเป็นต้องมีทักษะการคิดที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า “ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม” (Innovative thinking) เป็นทักษะความคิดพื้นฐานในการทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ ปลูกฝังทักษะการคิดลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารการศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะ使得สถานศึกษาเป็น “องค์การแห่งนวัตกรรม” (Innovative organization) โดยผลลัพธ์ดังกล่าวก็คือ คุณภาพผู้เรียน ซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรม (Innovative product) ที่เกิดจากการบริหารเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

เช่นเดียวกับ วิไล ปริกษากร (2558) ที่ได้ระบุถึง ความสำคัญของนวัตกรรมการศึกษา ไว้ว่า ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 ที่ระบุว่า “รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย” และในมาตรา 22 ที่กล่าวว่า “การจัดการศึกษา ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” ด้วยเหตุนี้การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางการศึกษาทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลอง และการประเมินผลนวัตกรรมหรือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

### 3.4 การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทุกองค์การต่างต้องปรับตัวในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การพัฒนานวัตกรรมจึงมีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนานวัตกรรมนั้น เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ หรือ การออกแบบเพื่อให้ได้สิ่งใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

Herbert Simon (1969) กล่าวว่าโลกปัจจุบันคือส่วนผสมของ “ทักษะความชำนาญ” และ “ความเฉื่อยฉาบ” เขากล่าวว่าสิ่งประดิษฐ์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลกก็คือ “สมอง” ของมนุษย์เอง ในโลกปัจจุบันที่เรากำลังเผชิญกับปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอันใหญ่หลวง Simon เน้นว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การออกแบบและการแก้ปัญหาใดๆ ประสบความสำเร็จ ก็คือความเข้าใจที่ตรงกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นอกจากนั้นเขายังเชื่อว่า “เป้าหมาย” ของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในลักษณะนี้จะต้องเป็นอะไรที่ “เปิดกว้าง” และ “พัฒนาเติบโตได้เรื่อยๆ” ดังนั้นแล้วจึงไม่มีคำว่า “คำตอบสุดท้าย” ในกระบวนการออกแบบเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Roger (1983) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนานวัตกรรมว่า ประกอบไปด้วยการตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็น ผ่านกระบวนการวิจัย การพัฒนา การทำธุรกิจจากนวัตกรรมนั้น นำไปสู่การเผยแพร่และประยุกต์ใช้ รวมถึงการติดตามผล เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็น (Recognizing a Problem or Need) การพัฒนานวัตกรรมเริ่มต้นจากขั้นตอนนี้ เนื่องจากการตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็น จะทำให้เกิดการทำวิจัยและพัฒนาจนเกิดนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น

2) ทำการวิจัยทั้งแบบประยุกต์และแบบพื้นฐาน (Basic and Applied Research) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการวิจัยมักเป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี โดยเทคโนโลยีแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ ฮาร์ดแวร์ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์และอื่นๆ ส่วนซอฟต์แวร์ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ กระบวนการ หรือหลักการที่จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือต่อไป ดังนั้น นวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยีจึงมักใช้วิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์หรือวิจัยประยุกต์ แต่ความรู้ที่จะมาสร้างเทคโนโลยีก็ยังคงมาจากการวิจัยพื้นฐานนั่นเอง

3) พัฒนา (Development) การพัฒนามักมาพร้อมกับการวิจัย และการพัฒนาจะอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยเสมอ ซึ่งการพัฒนาในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมนั้น จะเป็นการนำแนวคิดใหม่ไปไว้ในรูปแบบที่ตรงกับความต้องการของปัญหานั้น ซึ่งการพัฒนาจะเกิดหลังการวิจัยและเกิดก่อนนวัตกรรม

4) ทำธุรกิจ (Commercialization) นวัตกรรมเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการวิจัย โดยผลการวิจัยนี้จะสำเร็จโดยนักวิจัยหรือองค์การที่ทำวิจัย เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ โรงงานการผลิต การตลาด

ซึ่งผลเหล่านี้ทำให้นวัตกรรมเป็นรูปร่างชัดเจนขึ้น นวัตกรรมอาจเกิดจากผลการวิจัยหรือเกิดจากการปฏิบัติก็ได้

5) เผยแพร่และประยุกต์ใช้ (Diffusion and Adoption) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่จะตัดสินใจเผยแพร่ นวัตกรรมที่ได้คิดค้นมาในการประยุกต์ใช้จริงซึ่งเป็นการยืนยันผลการใช้นวัตกรรมนั้น

6) ติดตามผล (Consequences) ขั้นสุดท้ายของการพัฒนานวัตกรรม คือ การติดตามผลว่า นวัตกรรมนั้นสามารถแก้ปัญหา ความต้องการหรือความจำเป็นนั้นได้หรือไม่ บางครั้งอาจเกิดปัญหาหรือความจำเป็นใหม่ เกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมนั้น ซึ่งก็จะทำให้เกิดวงจรการพัฒนานวัตกรรมขึ้นต่อไป

ในขณะที่ Hamel (2006) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนานวัตกรรมการบริหารไว้ว่ามี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมุ่งมั่นกับปัญหาที่สำคัญ คือ การมุ่งมั่นกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งปัญหาไม่ได้มีแค่เพียงความสำคัญเท่านั้นแต่ยังสร้างแรงบันดาลใจและเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม บางครั้งปัญหาอาจเกิดจากการตั้งคำถามในองค์กร หากไม่พบคำตอบนั้นแสดงว่าปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว

2) การค้นหาหลักการใหม่ คือ การใช้หลักการใหม่ในการแก้ปัญหา เพราะปัญหาหลายปัญหาบางครั้งไม่สามารถแก้ได้ด้วยวิธีการเดียว ดังนั้นการค้นหาหลักการใหม่ๆ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

3) การออกแบบนวัตกรรมการบริหาร คือ การนำหลักการใหม่มาแก้ปัญหา ได้ นวัตกรรมใหม่บางครั้งการจะยอมรับหลักการใหม่ ๆ ก็อาจจะต้องปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อเดิม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

4) การประเมินคุณค่า นวัตกรรมการบริหาร คือ การประเมินความเหมาะสมและคุณค่าของนวัตกรรมที่นำมาใช้ เมื่อหลักการหรือความคิดเดิมๆ ไม่เหมาะกับองค์กรในปัจจุบันก็ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและยอมรับความคิดหรือหลักการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จะเห็นได้ว่า การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ นั้น มีพื้นฐานมาจากการคิดออกแบบ (Design thinking) ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่ใช้ทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งโดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและนำความคิดสร้างสรรค์พร้อมทั้งมุมมองจากคนหลาย ๆ กลุ่มมาสร้างแนวคิดหรือแนวทางแก้ไข และนำแนวทางต่าง ๆ มาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ ด้วยเหตุนี้การคิดออกแบบจึงเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ (พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 2561)

David Kelly และ Tim Brown ผู้ก่อตั้ง IDEO กล่าวว่า การคิดเชิงออกแบบเป็นวิธีสร้างความคิดใหม่อย่างก้าวกระโดด นอกกรอบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโครงการและปัญหาที่ซับซ้อน เป็นเวลาที่ต้องใช้ทีมที่มีความชำนาญหลากหลายศาสตร์ จำเป็นต้องสร้างและทดลองต้นแบบกับผู้ใช้ นอกจากนี้การคิดเชิงออกแบบยังเป็นการสร้างประสบการณ์จากมุมมองต่างขั้ว ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนา (IDEO.ORG., 2012)

Matthew W. Easterday, Daniel Rees Lewis and Elizabeth M. Gerber (2014) ได้ระบุว่า กระบวนการออกแบบ (Design Process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) มุ่งประเด็นที่เป็นปัญหา (focus the problem)
- 2) ทำความเข้าใจในปัญหา (understand the problem)
- 3) ระบุเป้าหมายที่ต้องการ (define goals)
- 4) ออกแบบโครงสร้างวิธีการแก้ปัญหา (conceive the outline of a solution)
- 5) สร้างวิธีการแก้ปัญหา (build the solution)
- 6) ทดสอบวิธีการแก้ปัญหา (test the solution)

การคิดเชิงออกแบบเป็นวิธีการทำงานที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เน้นการลงมือปฏิบัติและความร่วมมือเพื่อสร้างความเข้าใจ เปลี่ยนกรอบความคิดและแก้ปัญหา การคิดเชิงออกแบบให้ความสำคัญกับการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากกว่ารูปร่างหน้าตา

สถาบันออกแบบ Hasso-Plattner แห่ง Stanford d. school ได้เสนอแนวคิดการคิดออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize)
- 2) การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)
- 3) การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate)
- 4) การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype)
- 5) การทดสอบต้นแบบ (Test)

การคิดเชิงออกแบบของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford d. school) ประกอบไปด้วยการทำงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize), การตั้งกรอบโจทย์หรือกำหนดความต้องการจำเป็น (Define), การใช้ความคิดหรือแนวคิดจากมุมมองหลายด้าน (Ideate), การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) และการทดสอบต้นแบบ (Test) หากพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่าสองขั้นตอนแรกคือการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และการตั้งกรอบโจทย์ (Define) เป็นขั้นตอนแห่งการสร้าง ความเข้าใจและตีความปัญหา เพื่อดึงเป้าหมายของการดำเนินโครงการ ขั้นตอนที่สาม การสร้าง



ความคิด (Ideate) คือขั้นตอนในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากหลาย ๆ คนในทีมเพื่อสร้างคำตอบหรือ ทางเลือกวิธีแก้ปัญหาใหม่ ส่วนขั้นตอนที่สี่และห้า การสร้างต้นแบบ (Prototype) และ การทดสอบ (Test) คือขั้นตอนทดสอบแนวคิดกับตัวแทนกลุ่มเป้าหมายและพัฒนาต้นแบบ เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมีคุณค่าต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง ก่อนนำนวัตกรรมออกใช้จริง (กองบรรณาธิการ : ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC), 2560) โดยสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

การสร้างความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathy) เป็นจุดเริ่มต้นอันสำคัญยิ่งของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ผู้พัฒนานวัตกรรมจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหาอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากการคิดเชิงออกแบบมีเป้าหมายเพื่อสร้างสิ่งที่มีคุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมาย พัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย และช่วยแก้ปัญหาที่สำคัญ ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Empathy) จึงต้องอาศัยการสังเกตประกอบการสัมภาษณ์ที่เอื้อให้เข้าใจกลุ่มเป้าหมายและบริบททั้งหมด เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือเข้าใจเหตุผล คุณค่า (Value) และทัศนคติเบื้องลึกของการกระทำ (Insights) และระบุคุณค่า (Value) ปัญหา (Problem) ใหม่ ๆ และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Needs) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโจทย์และแนวคิดนวัตกรรมซึ่งมีคุณค่าต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

การตั้งกรอบโจทย์ หรือการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งต่อเนืองมาจากขั้นตอนนี้การสร้าง ความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) โดยจะนำข้อมูลที่ได้ทำความเข้าใจ กลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Insights) รวมถึงบริบทที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เพื่อสรุปประเด็นสำคัญ และเป้าหมายของการ ออกแบบ เพื่อให้ได้กรอบโจทย์ที่ชัดเจน มีคุณค่า มีความหมาย ทำทนายและครอบคลุมหลายมุมมอง ควรจะทำการวิเคราะห์ร่วมกันเป็นทีมเพื่อหามุมมอง (Point of View) ที่พิเศษ เป็นลักษณะเฉพาะ จากนั้นนำประเด็นข้อมูลและผลที่น่าสนใจทั้งหมดที่ได้จากการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายมา จัดลำดับความสำคัญ โดยเลือกจากมุมมองที่สามารถตอบสนอง คุณ ค่า ความ ต้องการ ของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate) คือการสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ ๆ อันหลากหลาย ประกอบไปด้วยการคิดสร้างสรรค์แบบเอนก นัย (Divergent Thinking) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความคิดอันแตกต่างหลายหลายให้ได้เป็นจำนวนมาก และการคิดสร้างสรรค์แบบเอกนัย (Convergent thinking) ซึ่งมุ่งเน้นการคิดรวบผลรวมความคิดที่ดี เข้าด้วยกันทำให้ได้คำตอบหรือทางเลือกใหม่ที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ขึ้น พร้อมสำหรับการคัดกรอง หรือคัดสรร เพื่อนำไปสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบและพัฒนาในขั้นตอนถัดไปของกระบวนการคิดเชิง ออกแบบ ผู้พัฒนาสามารถสร้างความคิดใหม่ได้โดยการระดมสมอง ร่วมกับการใช้เครื่องมือและกรอบ

แนวคิดแบบต่าง ๆ มากมายที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถหาคำตอบในมุมมองที่แตกต่าง ควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกในทีมในการสร้างทางเลือกจากมุมมองที่แตกต่างกัน

การสร้างต้นแบบ (prototype) คือการถ่ายทอดไอเดีย ให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างง่าย สด ถูกสุด เร็วสุด ให้เป็นต้นแบบเพื่อไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้งาน ต้นแบบเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยในการระดมความคิดและสร้างความชัดเจนในการสื่อสาร ช่วยจุดประกายให้เกิดบทสนทนาที่ หลากหลายร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย การสร้างต้นแบบอย่างง่ายขึ้นมาอย่างรวดเร็วช่วยให้สามารถ ทดสอบไอเดียจำนวนมากได้โดยไม่เสียเวลาและเงินมากนักในช่วงเริ่มต้น การสร้างต้นแบบ (และ บริบทแวดล้อมของต้นแบบ) สามารถใช้ในการพูดคุยกับผู้ใช้งานเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกับผู้ใช้ รวมถึง เก็บความคิดเห็นกลับมาพัฒนาต่อ แล้วนำไปทดสอบอีกครั้ง วนไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้สินค้าหรือ บริการที่ตอบสนองความต้องการผู้ใช้อย่างแท้จริง

การทดสอบต้นแบบ (Testing) คือกระบวนการทดสอบเพื่อพัฒนาและปรับแก้ แนวคิดให้ดีขึ้น การทดสอบกับผู้ใช้งานเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการออกแบบโดยมีมนุษย์เป็นจุด ศูนย์กลาง (Human-centered Design) โดยจะทำความเข้าใจกับการสร้างต้นแบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจ ผู้ใช้ได้มากขึ้น และเป็นโอกาสที่จะช่วยให้พัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตอบโจทย์ผู้ใช้ทั้งด้านคุณค่า การ ใช้งาน และความชอบ

#### ตอนที่ 4 การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน กับการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นกระบวนการทำงานด้วยบุคคลที่มีการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรมจน บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเองให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมด้วยความสงบสุข (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537) ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ สถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และบริหารสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จาก กฎกระทรวงได้กำหนดงานบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบริหารงาน วิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) โดยได้ให้ความสำคัญของการบริหารวิชาการไว้ดังนี้

การบริหารงานวิชาการถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งทั้งผู้บริหาร ครู และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติการประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการบริหารงานวิชาการจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ การจัดทำสื่อการสอน การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการวัดประเมินผล

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 22 ยังได้บัญญัติว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้จากการจัดการศึกษาที่ยึดหลักดังกล่าว

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางพุทธศักราช 2551 ไว้ดังนี้

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตามหลักสูตรแกนกลางพุทธศักราช 2551

- 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นพลเมืองดีของชาติ อารังไว้ซึ่งความเป็นชาติไทย ศรัทธา ยึดมั่นในศาสนา และเคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- 2) ซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในความถูกต้องประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองและผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา ใจ
- 3) มีวินัย หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในข้อตกลง กฎเกณฑ์ และระเบียบ ข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน และสังคม
- 4) ใฝ่เรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียน แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 5) อยู่อย่างพอเพียง หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 6) มุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงาน ด้วยความเพียรพยายาม อุตุน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 7) รักความเป็นไทย หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าร่วมอนุรักษ์ สืบทอดภูมิปัญญาไทย ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรม ใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

8) มีจิตสาธารณะ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ชุมชน และสังคมด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นโดยไม่หวังผลตอบแทน

จากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนดังกล่าว จะเห็นได้ว่า มีส่วนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อาทิ การมีความซื่อสัตย์สุจริต (ทักษะการสร้างความไว้วางใจ), การใฝ่เรียนรู้ (ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง), การปรับตัว และการมีจิตสาธารณะ (ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ) เป็นต้น ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในอนาคต

ในปี 2561 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำโครงการพัฒนาครูด้วยหลักสูตร ผู้นำในตัวฉัน เป็นโครงการในความร่วมมือ โดยบริษัทแพคริม ฟิวเจอร์ ลีดเดอร์ จำกัด (PacRim Future Leaders) ร่วมกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พัฒนาและจัดฝึกอบรมให้กับผู้บริหารและครู เพื่อสร้างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารและครู ด้วยหลักการที่ทำให้ผู้บริหารและครูตระหนักถึงอุปสรรคและข้อจำกัดที่ขวางกั้นความสำเร็จ โดยมุ่งไปที่การสร้างรากฐานความมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจในการใช้เครื่องมือผู้นำ ลงไปสู่รายวิชาต่างๆ ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้แบบ PLC นอกจากนี้ การเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารและครู เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการด้วยกิจกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 7 อุปนิสัยให้กับผู้เรียน พร้อมกันนั้นผู้บริหารและครู ก็ได้ฝึกหัดตนให้มีคุณลักษณะ 7 อุปนิสัย จนสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนได้ กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามาโดยตลอด และได้เลือกโครงการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร ผู้นำในตัวฉัน เป็นโครงการนำร่องในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 - 4 จำนวน 27 โรงเรียน ทั้งนี้โครงการดังกล่าวมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารและครู รวมทั้งให้ครูเป็นผู้ถ่ายทอดภาวะผู้นำลงสู่นักเรียน ผ่านการสร้างบุคลากรให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จนเกิดเป็นผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยการพัฒนาจากภายในสู่ภายนอก จนนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมอันเข้มแข็งของโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมในโรงเรียน อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคุณครูผู้นำ (PLC & Logbook) การเสนอผลงานสมุดบันทึกภาวะผู้นำของนักเรียน (Leadership Notebook) เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวได้รับการชื่นชมจากคณะครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่าสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับผู้เรียนได้จริง แต่ในปัจจุบันยังคงไม่ได้ขยายผลไปสู่โรงเรียนประถมศึกษาใน

จังหวัดอื่น ๆ (27 โรงเรียนฯ ผู้นำในตัวฉัน พร้อมก้าวสู่ปีที่ 2, ข่าวคุณภาพชีวิต 2 เมษายน 2561, <https://www.nationtv.tv/> สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ทั้งนี้ ในปี 2563 จึงได้จัดการประชุมปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรและจัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำนักเรียน สู่การเป็นพลเมืองโลกตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (OBEC Young Leaders for SDGs) เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2563 รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (นายกวินทร์เกียรติ นนธ์พละ) เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรและจัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำนักเรียนสู่การเป็นพลเมืองโลกตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (OBEC Young Leaders for SDGs) ณ โรงแรมสีดารีสอร์ท จังหวัดนครนายก พร้อมทั้ง นางเบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ด้านวิชาการและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สพฐ. ให้เกียรติบรรยายพิเศษเรื่อง เป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยวัตถุประสงค์ของการประชุมคือ พัฒนาบุคลากรให้สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้เชิงลึกและมีทักษะการเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อบูรณาการเรื่อง เป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals – SDGs) สู่การขยายผลในระดับภูมิภาคและประยุกต์กิจกรรมการจัดการเรียนการสอนเข้าสู่ชั้นเรียนได้ โดยเนื้อหาสาระหลักในการจัดกิจกรรมเป็นแบบสหวิทยาการในด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐศาสตร์ และสังคม วัฒนธรรม ตามเป้าหมายของ SDGs ที่เชื่อมโยงท้องถิ่นและสากลตามมิติเวลาการเปลี่ยนแปลงอดีต ปัจจุบัน และอนาคตสู่การกำหนดรูปแบบการดำเนินชีวิตเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนผ่านเทคนิคและกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง ผ่านการสะท้อนคิด ที่กระตุ้นแรงจูงใจพัฒนาพฤติกรรมที่เป็นเชิงทักษะสู่การสร้างเจตคติและบ่มเพาะค่านิยมของการพัฒนาที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ยังจัดให้มีกิจกรรมการประกวดนวัตกรรมการศึกษา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่การเป็นพลเมืองโลก ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยการประกวดนวัตกรรมการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาและพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของนักเรียน สำหรับการเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก เป็นการยกระดับศักยภาพด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู การบริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนสนับสนุนกระบวนการนิเทศติดตามให้กับศึกษานิเทศก์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของศักยภาพตามบริบทของแต่ละบุคคล ผ่านการประกวดนวัตกรรมการศึกษา ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2564, <http://www.innoobec.com/> สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2564)

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารวิชาการและนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน ไว้พอสังเขป ดังนี้

ชวน ภารังกูร (2552) ได้ศึกษานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาค ตะวันตก โดยมีวัตถุประสงค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดน ภูมิภาคตะวันตก และเสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน ชายแดนภูมิภาคตะวันตก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 43 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลคือบุคลากรทุกคนในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 564 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และได้กลุ่ม ตัวอย่างมาจำนวน 378 โรงเรียน เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างและ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการ วิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำ การพัฒนานวัตกรรม การกระจายอำนาจ การวางแผน การจัดการความรู้ การใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และการ พัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆ ทั้งนี้องค์ประกอบนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาค ตะวันตก เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การพัฒนานวัตกรรม การ กระจายอำนาจ การวางแผนการจัดการความรู้ การใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและการพัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จารุวรรณ นาตัน (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยงานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบและ ยืนยันนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14,523 โรงเรียน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และได้ กลุ่มตัวอย่างมาจำนวน 378 โรงเรียน ใช้แบบสำรวจความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม และการ ทดสอบไคแอสควร์ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีนวัตกรรมการบริหารโรงเรียน ในรูปแบบต่างๆทั้งสิ้น 53 นวัตกรรม โดยตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน พบว่า นวัตกรรมที่ เลือกใช้มากที่สุดคือ นวัตกรรมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการ ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณามีความเห็นสอดคล้องกันคือ เห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัย

นำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้

วิไล ปรีกษากร (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 50 นวัตกรรม ซึ่งในงานวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยไว้ว่า นวัตกรรมในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังติดด้วยขอบเขตด้านนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดที่มีข้อจำกัดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยโรงเรียนส่วนใหญ่จะใช้นวัตกรรมที่ต้นสังกัดกำหนดมาให้ เช่น นวัตกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นวัตกรรมภาคีเครือข่าย นวัตกรรมการมีส่วนร่วม นวัตกรรมประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น ทำให้สถานศึกษาไม่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา เมื่อเป็นเช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่า ที่ผ่านมานวัตกรรมทางการบริหารวิชาการ ยังไม่เกิดการพัฒนาให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปเช่นเดียวกับนวัตกรรมทางด้านอื่นๆ ด้วยเหตุที่ว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเลือกใช้นวัตกรรมที่มีอยู่แล้วตามบริบทที่ต้องการ

รัตนา จันทร์รวม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ 2) ศึกษาการบริหารโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ และ 3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ คือ โรงเรียนระบบทวิศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รวมจำนวน 226 โรงเรียน มีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และกลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ โรงเรียนที่ใช้หลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ จำนวน 1 โรงเรียน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและผู้ประสานงานหลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการใช้อยู่สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของโรงเรียนระบบทวิศึกษามีการบริหารตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการประเมินผล ด้านการจัดการเรียนการสอน และมีระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการประเมินผล และในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาหลักสูตร 2) การบริหารโรงเรียนตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษา

เชื่อมโยงสู่อาชีพ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีวิชาสามัญ วิชาหลัก ด้านอาชีพ และการฝึกงานวิชาเลือกด้านอาชีพ ด้านการจัดการเรียนการสอนยังคงเน้นด้านวิชาการ แต่ผู้เรียนจะต้องเลือกเรียนวิชาปฏิบัติด้วย และด้านการประเมินผล แบ่งความรับผิดชอบเป็นสองส่วนจากองค์การไอปีและหน่วยงานต้นสังกัดของวิชาอาชีพ 3) นวัตกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่ อาชีพ คือ นวัตกรรมกรรมการบริหารโรงเรียน“เข้มทิศอาชีพ 3C” ประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ (1) การจัดหลักสูตรอาชีพ โดยเกิด จากความร่วมมือของโรงเรียนกับสถานประกอบการและหรือองค์การ สถาบันต่างๆ ประกอบด้วยวิชาสามัญ และวิชาอาชีพ (2) การจัดการเรียนการสอนอาชีพแบบร่วมมือ เป็นการปฏิบัติการร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ หน่วยงานและ/หรือสถาบันโดยจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ มีการกำหนดเวลาภาระการสอนของ สถานศึกษาและ สถานประกอบการร่วมกัน และ (3) การประเมินผลอาชีพแบบมีทิศทาง เป็นการประเมินทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหารวิชาการ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนได้ แต่ที่ผ่านมามีพบว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารที่มีผู้วิจัยคิดค้นนั้นยังคงใช้ในการพัฒนาสำหรับเฉพาะบางพื้นที่ หรือ เฉพาะบางกลุ่ม โดยเลือกพัฒนานวัตกรรมตามบริบทที่ต้องการแบบเฉพาะเจาะจง ยังไม่พบบางงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการบริหารวิชาการใด ที่จะพัฒนาให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปและสามารถใช้พัฒนางานบริหารวิชาการในโรงเรียนทั่วไปได้อย่างกว้างขวางเช่นเดียวกับนวัตกรรมกรรมการบริหารอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังไม่พบบางงานวิจัยใดที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความสำคัญที่มีต่อการบริหารการศึกษา ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

อย่างไรก็ตาม พบว่ามีการศึกษาและวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในลักษณะอื่น ๆ ให้กับผู้เรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเพื่อมานำเสนอ ดังนี้

สายฝน วังสระ (2552) ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรม 4-เอช เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 พบว่า ผู้เรียนที่ได้รับการเรียนการสอนแบบปกติร่วมกับโปรแกรม 4-เอช มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้เรียนที่ได้รับการสอนแบบปกติมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ผู้เรียนทั้ง 2 กลุ่มมีการพัฒนาภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นโดยผู้เรียนกลุ่มทดลองจะมีพัฒนาที่เด่นชัดมากกว่ากลุ่มควบคุมผู้เรียนมีการขยายความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมไปสู่สมาชิกในครอบครัวโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีกระตุนใจให้เห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนทั้ง 2 กลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล่าวแสดงความคิดเห็นรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน รู้จักวางแผน แบ่งเวลาใน



การทำงานบ้าน อ่านหนังสือ นอกจากนี้ผู้เรียนในกลุ่มทดลองยังมีการหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และ รู้จักการปรับตัวเข้าหาผู้อื่นมากขึ้น

อรอุมา วิไลย์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กอนุบาล โดยได้อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กอนุบาลไว้ 4 ประเด็น ดังนี้ 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเข้าใจตนเอง พบว่า การมีวินัยในตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Murphy and Johnson (2011) ที่ระบุว่า การมีวินัยในตนเอง เป็นคุณลักษณะสำคัญที่เด็กจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการสร้างสัมพันธภาพ พบว่า การมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับสภาพของสังคมไทยที่ได้รับการขนานนามว่าเป็นสังคมแห่งน้ำใจ เนื่องด้วยวิถีการดำเนินชีวิตของคนไทยในอดีตที่ดำรงชีวิตแบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน ทำให้เด็กในอดีตได้รับการอบรมเลี้ยงดูท่ามกลางสภาพแวดล้อมแห่งการแบ่งปันน้ำใจการช่วยเหลือกันและกัน เด็กไทยได้รับการปลูกฝังและหล่อหลอมนิสัยการมีน้ำใจจากครอบครัว และค่านิยมของสังคมไทย ตั้งแต่ในอดีต 3. คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านความคิด อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ Alexis (2011) ที่ระบุว่า เด็กที่มีภาวะผู้นำคือ เด็กที่มีความรับผิดชอบทำงานของตน จนสำเร็จ และสามารถคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการทำงาน โดยประเด็นศึกษาที่ครูเห็นด้วยในระดับมากที่สุดคือ การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมให้เด็กมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมายมากกว่าการให้ร่วมมือในการทำงานกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับวิกรม กรมดิษฐ์ (2553) ที่กล่าวว่า คนไทยมีจุดอ่อนในด้านการทำงานเป็นทีม ด้วยลักษณะของสังคมไทยที่ขาดความเป็นสุภาพบุรุษ คนส่วนมากต้องการความสะดวกสบายในการทำงาน และไม่ต้องการเห็นคนอื่นเด่นกว่าตนเอง จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนไทยไม่สามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำในเวทีระดับโลกได้ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ที่ได้ระบุว่า คุณลักษณะด้านการมีความสามัคคีเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่คนไทยควรมี

กานต์ธีรา ปัญจะทองคำ (2557) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่าผู้เรียนมีความต้องการให้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหา ระยะเวลา กิจกรรม สื่อและวัสดุ อุปกรณ์ การวัดและประเมินผล หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความสอดคล้องเหมาะสม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจและปฏิบัติกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้น ส่วนผลการประเมินหลักสูตร พบว่า (1) ความรู้ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หลังการฝึกอบรมสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรม (2) ทักษะภาวะนำของผู้เรียนชั้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย อยู่ในระดับมาก (3) ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร ฝึกรอบรรณภาวะผู้นำของผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายอยู่ในระดับมาก

อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิด รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียนประถมศึกษาประกอบด้วย รูปแบบทางการ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบการเมือง และรูปแบบวัฒนธรรม ส่วนกรอบแนวคิด คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียนประถมศึกษาประกอบด้วย ความสามารถทางปัญญา และการรู้แจ้ง บุคลิกภาพ สร้างสรรค์ ความกล้าหาญ ความใจกว้างและเชื่อมั่นในผู้รับมอบหมายงาน ความปรารถนาและมุ่งมั่นให้สำเร็จ และความรอบรู้

วนิดา เลิศทองคำ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกรอบรรณภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเยาวชนของสภาเด็กและเยาวชนแห่งประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) หลักสูตรฝึกรอบรรณภาวะผู้นำเยาวชนของสภาเด็กและเยาวชนแห่งประเทศไทย เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยเนื้อหา 7 องค์ประกอบ จัดเป็น 6 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การมีบุคลิกภาพที่ดี โมดูลที่ 2 มีทักษะการทำงานเป็นทีม โมดูลที่ 3 มีคุณธรรม จริยธรรม โมดูลที่ 4 มีทักษะการคิด โมดูลที่ 5 เทคโนโลยีการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ และ โมดูลที่ 6 ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน 2) ผลการทดลองใช้หลักสูตร หลังการอบรมภาวะผู้นำของเยาวชนในสภาเด็กและเยาวชน มีความรู้และเจตคติสูงกว่าก่อนการฝึกรอบรรณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำเยาวชน พบว่า สมาชิกสภาเด็กและเยาวชนที่เข้าร่วมกิจกรรมฝึกรอบรรณ มีทักษะอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 7 ทักษะ และ 3) ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร อยู่ในระดับดีมาก

ดวงจิต สนิทกลาง (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม 3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ดำเนินการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 342 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ครู และผู้เรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าดัชนีความ

ต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า 1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนา ผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผล และ การบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานสถานักเรียน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การรู้จักอัตลักษณ์ของตนเอง 3) การเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีกัลยาณมิตร 5) การมีจิตสาธารณะ 6) การมีภูมิปัญญา 7) การมีความสามัคคีปรองดอง 8) การมีสัจจะ กล้าหาญ มุ่งมั่น 9) การยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมและความดีงาม และ 10) การเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา 3. สภาพปัจจุบันของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมมีกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปฏิรูปหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม 2) ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม 3) ปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม 4) ยกกระตือรือร้นดำเนินงานสถานักเรียนยุคใหม่ที่มุ่งส่งเสริมภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมในผู้เรียน และ 5) พัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ผู้เรียนมีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม จุดประกายฝัน มุ่งมั่นทำความดี สร้างชีวิตที่พอเพียง มีกลยุทธ์รอง 10 กลยุทธ์ และมีวิธีดำเนินการ 30 วิธี

ปาฐ์ ไกรวิญญู (2562) ได้ทำวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมวิธีอธิบายขยายความ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชน จำนวน 240 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ กลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิด การพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 2) ยกกระตือรือร้นการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว 3) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phase Mixed Method Research) ซึ่งประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558) โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำขั้นตอนในกระบวนการคิดเชิงออกแบบของ Stanford d. School มาเข้าสู่กระบวนการวิจัย ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัย, กระบวนการคิดเชิงออกแบบ และขั้นตอนการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	กระบวนการคิดเชิงออกแบบ	ขั้นตอนการวิจัย
1) ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	1) การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize)	1) ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	2) การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)	2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	3) การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate)	3) สัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ และศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	4) การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype)	4) ร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
	5) การทดสอบต้นแบบ (Test)	5) ประเมินร่างนวัตกรรม ปรับปรุงและนำเสนอวัตกรรมการฉบับสมบูรณ์

โดยวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและกรอบ

### แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

การดำเนินการวิจัยขั้นนี้ อยู่ในขั้นการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และขั้นการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) ผ่านการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการและทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเพื่อนำมาสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับงานวิจัย จากนั้นนำกรอบแนวคิดเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 แหล่งข้อมูล

1) เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

2) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิด จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวัตกรรมการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

#### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

#### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดทำหนังสือเชิญจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการประเมินกรอบแนวคิด ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิในการรับส่งแบบประเมินกรอบแนวคิดด้วยตนเอง จากนั้นรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงจนได้กรอบแนวคิดฉบับสมบูรณ์

## 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ร้อยละ (%) เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด และสรุปสาระสำคัญจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

การดำเนินการวิจัยขั้นนี้ อยู่ในขั้นการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และขั้นการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) ผ่านการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยจัดทำร่างแบบสอบถามและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและครอบคลุม ความถูกต้องของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถาม จากนั้น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (วรณี แกมเกต, 2555) เมื่อได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ส่งแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็น ของผู้บริหาร และครู โรงเรียนประถมศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ นำผลของแบบสอบถามมาวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็นเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น สำหรับการนำมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมด 27,414 โรงเรียน (โครงสร้างองค์กร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 394 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรขนาดตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยยินยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ (e)  $\pm 5\%$  ตามสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% (0.05)

จากจำนวนประชากร 27,414 โรงเรียน เมื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรแล้ว จะได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น จำนวน 394 โรงเรียน

2.2) เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) มีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มโรงเรียนจากเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขตแบบสัดส่วน (โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ) เพื่อให้ได้โรงเรียนที่เป็นตัวแทน เขตพื้นที่ละ 4 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งสิ้น 732 โรงเรียน

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากโรงเรียน 732 โรงเรียน ให้ได้ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน จำนวน 394 โรงเรียน เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่าง

โดยจำนวนการสุ่มตัวอย่างและรายละเอียดของผู้ตอบกลับ แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ขนาดโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากการสุ่มระดับ เขตพื้นที่ (โรงเรียน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากการสุ่มอย่างง่าย (โรงเรียน)	จำนวนการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง	
			จำนวน (โรงเรียน)	ร้อยละ
เล็ก	183	99	98	98.99
กลาง	183	98	98	100.00
ใหญ่	183	99	96	96.97
ใหญ่พิเศษ	183	98	96	97.96
<b>รวม</b>	<b>732</b>	<b>394</b>	<b>388</b>	<b>98.48</b>

จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 394 โรงเรียนข้างต้น พบว่า จำนวนตอบกลับของ  
กลุ่มตัวอย่าง คือ 388 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 98.48 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

โดยมีเกณฑ์ในการคัดกลุ่มตัวอย่างออก คือ กรณีที่ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งท่านใดในโรงเรียนที่  
เป็นกลุ่มตัวอย่าง ไม่ตอบแบบสอบถามหรือตอบไม่ครบทุกข้อ จะทำการคัดแบบสอบถามของโรงเรียน  
นั้นออก และนำข้อมูลจากแบบสอบถามของโรงเรียนในขนาดเดียวกันมาวิเคราะห์แทน

## 2.2 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ  
หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนกลุ่มสาระ และครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนา  
ผู้เรียน รวมโรงเรียนละ 5 คน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 388 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น  
1,940 คน

## 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดทำแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการ  
บริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยมีกระบวนการสร้าง  
เครื่องมือ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมา  
วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 2) ร่างข้อคำถามของแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และตามนิยามศัพท์  
ที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร



วิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จำนวน 80 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 อันดับ (rating scale) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3) นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาของข้อคำถาม ความเหมาะสมของจำนวนข้อคำถาม ความถูกต้องชัดเจนของภาษา และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) โดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์  
 $\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ  
 N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้อง มีดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

5) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและวัตถุประสงค์ (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (วรณีย์ แกมเกตุ, 2555) โดยเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ ดังนี้

- ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์
- ถ้า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

6) ตรวจสอบค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนประถมศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 โรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนกลุ่มสาระ และครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 20 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังสูตร

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

โดย	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อ
	$S_i^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ
	$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.995 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 7) การขอจริยธรรมการวิจัยในคน

งานวิจัยนี้ได้ผ่านการขอจริยธรรมวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เลขที่โครงการ 199/63 วันที่รับรอง 17 ธันวาคม 2563 วันหมดอายุ 16 ธันวาคม 2564 โดยรวบรวมเอกสารโครงการวิจัย และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำส่งคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ดังนี้

- 1) บันทึกข้อความแจ้งความประสงค์เสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมวิจัยในคน
- 2) แบบฟอร์มขอรับการพิจารณาจริยธรรมวิจัยในคน
- 3) เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 4) หนังสือยินยอมของกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 5) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ
- 6) ประวัติผู้วิจัย
- 7) ข้อเสนอโครงร่างการวิจัยฉบับสมบูรณ์

#### 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

- 1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 394 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการวิจัย
- 2) ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียน ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งแนบซองติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้โรงเรียนส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์
- 3) ดำเนินการติดตามแบบสอบถาม ทางโทรศัพท์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัย

**2.5 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index) ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** จากข้อมูลสถิติของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต นำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการกำหนด code ให้กับแต่ละข้อคำถามและนำผลมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 อันดับ (rating scale) โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการคิณน้ำหนัค่าเฉลี่ยในแต่ละช่วง และการแปลผลดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยของ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index) โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยใช้เทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority need Index (PNI<sub>modified</sub>) เพื่อระบุความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร ดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{I-D}{D}$$

PNI <sub>Modified</sub>	แทน	ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
D	แทน	คะแนนเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดของการบริหารวิชาการแต่ละองค์ประกอบ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 3 ลำดับแรกของทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มากำหนดเป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนต่อไป

### **ขั้นตอนที่ 3 พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต**

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยขั้นการใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate) ร่วมกับขั้นการสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) และขั้นการทดสอบต้นแบบ (Test) โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### **3.1 ศึกษาแนวทางการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจากโรงเรียนต้นแบบ**

การดำเนินการวิจัยขั้นนี้ อยู่ในขั้นตอนการใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate) ทำโดยการนำข้อมูลค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจากแบบสอบถามทั้ง 5 ฉบับ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาทำการศึกษาแนวทางที่หลากหลายโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบที่เลือกจากโรงเรียนที่มีการใช้นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ โดยมีขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

3.1.1 จัดทำแบบสัมภาษณ์จากข้อมูลความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์การวิจัยในขั้นตอนการใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่

3.1.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบที่มีการบริหารวิชาการที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ เพื่อทำการศึกษาแนวทางตัวอย่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### **1) ผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการใช้นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ จำนวน 3 แห่ง ซึ่งได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากโรงเรียนต้นแบบผู้นำ (Leadership Lighthouse Schools) ได้แก่ โรงเรียนปรัชชาธร จังหวัดกรุงเทพมหานคร, โรงเรียนสาธิตบางนา จังหวัดสมุทรปราการ และ โรงเรียนสุจิตติ จังหวัดฉะเชิงเทรา

## 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ที่จัดทำเป็นชุดคำถามปลายเปิด กำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ตามประเด็นจากค่าความต้องการจำเป็นที่สอดคล้องกับผลวิจัยในขั้นตอนที่ 2.5 ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม จนได้แนวทางในการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมครอบคลุมเนื้อหาเรื่องนวัตกรรมการบริหารวิชาการในโรงเรียน และการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

## 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสังเกตเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว หรือการสัมภาษณ์ผ่าน Video Conference ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ซักถาม จดบันทึก บันทึกเสียง และถ่ายภาพ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย

## 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การสังเคราะห์ และ สรุปสาระสำคัญ

### 3.2 ออกแบบร่างนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

การดำเนินการวิจัยขั้นนี้ อยู่ในขั้นการสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) ทำโดยการนำข้อมูลค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจากแบบสอบถาม ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบที่เลือกจากโรงเรียนที่มีการใช้นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ เพื่อเชื่อมโยงหาจุดที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ นำมาร่างนวัตกรรม โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดูความถูกต้อง เหมาะสมของเนื้อหา ความครอบคลุมเชิงวิชาการโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากขั้นตอนการวิจัยที่ 2.5 มาเป็นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) การกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา (2) การออกแบบกระบวนการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ และ (3) การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ในการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ (1) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (2) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ (3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

2) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบที่มีการบริหารวิชาการตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ มาเป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีแนวคิดหรือหลักการที่สำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่นของหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล (2) การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล และ (3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3) ศึกษาตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการต่างๆ โดยศึกษาจากเอกสาร บทความ งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อมาพัฒนาร่างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับยุคสมัย

โดยนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. ชื่อนวัตกรรม
2. ความเป็นมาและความสำคัญของนวัตกรรม
3. ลักษณะของนวัตกรรม
4. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม (ในภาพรวม)
5. รายละเอียดของนวัตกรรม
  - 5.1 แผนภาพนวัตกรรม
  - 5.2 วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม (รายด้าน)
  - 5.3 แนวทางปฏิบัติ
  - 5.4 ตัวชี้วัด

**3.3 ทดสอบนวัตกรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ประเมินความเป็นไปได้ ของร่างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ฉบับสมบูรณ์)**

การดำเนินการวิจัยขั้นนี้ อยู่ในขั้นการทดสอบต้นแบบ (Test) ได้แก่ การนำร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะนำ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาออกมาเป็นนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.3.1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรม ฉบับที่

#### 1 โดย ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเป็นรายบุคคล

##### 1) ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 12 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะภาวะผู้นำ จำนวน 3 ท่าน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 ท่าน และผู้ให้ผลผลิตจากนวัตกรรม จำนวน 3 ท่าน

##### 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

##### 3) การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการกำหนด code ให้กับแต่ละข้อคำถามและนำผลมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและวิเคราะห์เนื้อหาสรุป จัดหมวดหมู่เนื้อหา โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนการตอบ ดังนี้

#### เกณฑ์ประเมินความเหมาะสม

- |   |         |                         |
|---|---------|-------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อยที่สุด |



### เกณฑ์ประเมินความเป็นไปได้

- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับเป็นเกณฑ์การประเมิน โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน ดังนี้

4.21-5.00	หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้และระดับของการนำไปใช้มากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้และระดับของการนำไปใช้มาก
2.61-3.40	หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้และระดับของการนำไปใช้ปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้และระดับของการนำไปใช้น้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้และระดับของการนำไปใช้น้อยที่สุด

จากนั้น นำผลการประเมินความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และระดับการนำไปใช้ของนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรายบุคคล มาวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงพัฒนาเป็น (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ฉบับที่ 2)

### 3.3.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรม ฉบับที่ 2 โดยการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

การดำเนินการวิจัยขั้นนี้ ผู้วิจัยนำร่างนวัตกรรมฉบับที่ 2 มาทดสอบนวัตกรรม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของนวัตกรรม ผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ด้วยระบบออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันซูม (Zoom Meeting) เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2564 ระหว่างเวลา 13.00-16.00 น. เพื่อปรับปรุงพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 15 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการบริหารการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ จำนวน 4 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมหลักสูตรและการสอน จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ผลผลิตจากนวัตกรรม จำนวน 6 ท่าน (ดังรายนามในภาคผนวก ก)

#### 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินนวัตกรรมผ่านการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group activity) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

#### 3) การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการทดสอบนวัตกรรม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการบันทึกและถอดเทปบันทึกเสียงของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content

Analysis) จากนั้นนำผลจากการทดสอบนวัตกรรมในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาปรับปรุงพัฒนาจนได้ออกมาเป็นนวัตกรรมที่สมบูรณ์

### ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย	แนวคิดการออกแบบนวัตกรรม	ผลที่ได้รับ
<p><b>ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารวิชาการและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b></p> <p>1.1 ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารงานวิชาการและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>1.2 ประเมินกรอบแนวคิดของการบริหารงานวิชาการและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)</p>	<p>ได้กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อที่จะนำไปหาคำความต้องการจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียนต่อไป</p>
<p><b>ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เพื่อระบุปัญหาที่สำคัญของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b></p> <p>2.1 จัดทำ (ร่าง) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา</p> <p>2.2 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)</p>	<p>การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)</p>	<p>ตระหนักรู้ถึงความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อนำไปวางแผนในการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมต่อไป</p>

ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย	แนวคิดการออกแบบนวัตกรรม	ผลที่ได้รับ
<p>2.3 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>2.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์</p>		
<p><b>ขั้นตอนที่ 3 พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b></p> <p>3.1 สัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบเพื่อนำแนวคิดมาออกแบบร่างนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>3.2 ร่างนวัตกรรม โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดูความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา และความครอบคลุมเชิงวิชาการ</p> <p>3.3 ทดสอบนวัตกรรม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และประเมินความเป็นไปได้ เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ฉบับสมบูรณ์)</p>	<p>การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้าน มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate), การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) และการทดสอบต้นแบบ (Test)</p>	<p>ได้แนวคิดและมุมมองที่หลากหลายจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเพื่อมาร่างนวัตกรรม และได้นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของการดำเนินชีวิตในอนาคต</p>

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษารอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 2) การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และ 3) การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ตามลำดับ ดังนี้

4.1 การศึกษารอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) ของการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย

4.1.1 การร่างกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

4.1.2 การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

4.1.3 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

4.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และการกำหนดความต้องการจำเป็น (Define) ของการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

4.3 การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate) การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype) และการทดสอบต้นแบบ (Test) ประกอบด้วย

4.3.1 การค้นหาหลักการหรือแนวทางใหม่ในการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ

4.3.2 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ  
ภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

4.3.3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการ  
บริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

4.3.4 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ  
ภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

4.3.5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการ  
บริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

4.3.6 นำเสนอนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด  
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 การศึกษารอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำ อนาคต

##### 4.1.1 การร่างกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำ อนาคต

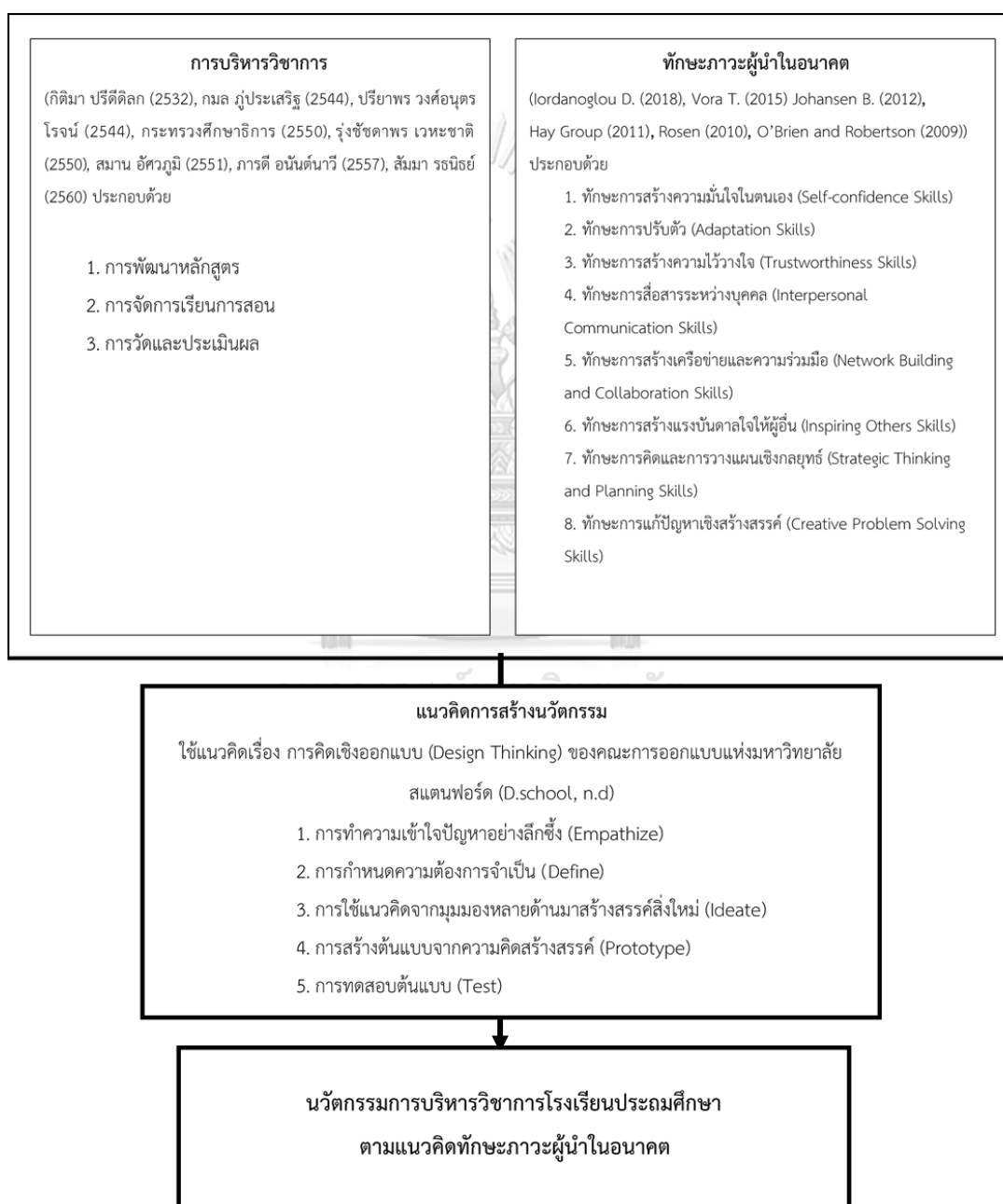
การร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และค้นคว้าเพิ่มเติมจาก  
แหล่งข้อมูลต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้แนวคิดในการวิจัย  
เบื้องต้น จากนั้นนำข้อค้นพบเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาเป็นร่างกรอบแนวคิด ประกอบด้วย  
กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร  
การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

2) กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย ทักษะการสร้างความมั่นใจใน  
ตนเอง (Self-confidence Skills) ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) ทักษะการสร้างความ

ไว้วางใจ (Trustworthiness Skills) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills) ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills)

โดยมีรายละเอียด ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 (ร่าง) กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4.1.2 การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (รายละเอียดตั้ง  
ภาคผนวก ก) แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตาม  
แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

องค์ประกอบของกรอบแนวคิด	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n=5)					
	เหมาะสม		ไม่แน่ใจ		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา</b>						
1.1 การพัฒนาหลักสูตร						
1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	5	100	0	0	0	0
1.1.2 การกำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน	5	100	0	0	0	0
1.1.3 การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์	5	100	0	0	0	0
1.2 การจัดการเรียนการสอน						
1.2.1 การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ	5	100	0	0	0	0
1.2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	5	100	0	0	0	0
1.3 การวัดและประเมินผล						
1.3.1 การวัดและประเมินผลผลการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ	5	100	0	0	0	0
1.3.2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	5	100	0	0	0	0
<b>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b>						
2.1 ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	5	100	0	0	0	0
2.2 ทักษะการปรับตัว	4	80	1	20	0	0
2.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	100	0	0	0	0
2.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	100	0	0	0	0
2.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	100	0	0	0	0
2.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	5	100	0	0	0	0
2.7 ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	100	0	0	0	0
2.8 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	100	0	0	0	0
<b>รวม</b>		<b>98.67</b>		<b>1.33</b>		<b>0</b>



จากตารางที่ 4.1 พบว่า (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) ด้านการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมร้อยละ 100 ส่วนกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills) 2) ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) 3) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills) 4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills) 5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) 6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills) 7) ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills) และ 8) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) มีความเหมาะสมร้อยละ 98.67 และไม่แน่ใจร้อยละ 1.33 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ 1.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร ในร่างกรอบแนวคิด ประกอบด้วย

1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1.1.2 การกำหนดสมรรถนะของผู้เรียน

1.1.3 การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ข้อเสนอแนะ ควรเพิ่มคำว่า “สถานศึกษา” ต่อท้าย หลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับนิยามของการวิจัย ซึ่งระบุว่า หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรสถานศึกษา และเสนอให้ตัดข้อ 1.1.2 และ 1.1.3 ออก และเปลี่ยนองค์ประกอบย่อยที่ 1.1.2 เป็น “การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน” เพื่อให้ประเด็นในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ข้อ 1.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน ในร่างกรอบแนวคิด ประกอบด้วย

1.2.1 การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ เสนอให้เพิ่มคำว่า “พัฒนา” ไว้หน้าคำว่า “การจัดการเรียนการสอน” เพื่อให้เห็นบทบาทของผู้บริหารในการบริหารวิชาการ และเสนอให้เพิ่มข้อ 1.2.3 “การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร” เพื่อให้ครอบคลุมกิจกรรมการเรียนการสอนทุกอย่างในโรงเรียน

ข้อ 1.3 ด้านการวัดและประเมินผล ในร่างกรอบแนวคิด ประกอบด้วย

1.3.1 การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.3.2 การวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ เสนอแนะให้เพิ่มคำว่า “พัฒนา” ไว้หน้าคำว่า “การวัดและประเมินผล” เพื่อให้เห็นบทบาทของผู้บริหารที่ชัดเจน ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าหากปรับองค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ก็ควรจะปรับด้านการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกัน จึงเสนอให้เพิ่มข้อ 1.3.3 “การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร”

2. กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อ 2.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม

ข้อ 2.2 ทักษะการปรับตัว ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม ทั้งนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน มีความเห็น “ไม่แน่ใจ” โดยเสนอให้พิจารณาใช้ คำว่า “Resilience” แทน “Adaptation” โดยให้ความเห็นว่า มีความหมายครอบคลุมกว่า อย่างไรก็ตาม เมื่อได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาตามข้อคิดเห็นดังกล่าว อาจารย์ที่ปรึกษามีความเห็นควรใช้คำเดิม

ข้อ 2.3 ทักษะการสร้างใจกว้างใจ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม

ข้อ 2.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม

ข้อ 2.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม

ข้อ 2.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม แต่ให้ตัดคำว่า “ผู้อื่น” ออก โดยให้ใช้คำว่า “ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ”

ข้อ 2.7 ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่า ควรแยกเป็น “ข้อ 2.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์” กับ “ข้อ 2.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์”

ข้อ 2.8 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม แต่ควรเรียงลำดับใหม่เป็นข้อ 2.9

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรเพิ่ม ข้อ 2.10 “ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม” เป็นอีกทักษะหนึ่งควรพัฒนาในองค์ประกอบด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

#### 4.1.3 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

จากผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดในการวิจัย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนากรอบแนวคิดและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย (ฉบับสมบูรณ์)

## 4.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### 4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แสดงรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละสถานภาพ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน (n=1940)

สถานภาพ	1. ผู้อำนวยการ		2. รองผู้อำนวยการ		3. หัวหน้ากลุ่มฯ		4. ครูกลุ่มสาระฯ		5. ครูกิจกรรมฯ		รวมทั้งหมด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>												
ชาย	224	57.73	110	28.35	51	13.14	119	30.67	148	38.14	652	33.61
หญิง	164	42.27	278	71.65	337	86.86	269	69.33	240	61.86	1288	66.39
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>1940</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>												
ต่ำกว่า 31 ปี	0	0	40	10.31	75	19.33	109	28.09	98	25.26	322	16.60
31- 40 ปี	42	10.82	171	44.07	89	22.94	89	22.94	196	50.52	587	30.26
41 - 50 ปี	196	50.52	141	36.34	155	39.95	125	32.22	64	16.49	681	35.10
51 ปีขึ้นไป	150	38.66	36	9.28	69	17.78	65	16.75	30	7.73	350	18.04
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>1618</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>												
ปริญญาตรี	8	2.06	121	31.19	214	55.15	215	55.41	228	58.76	786	40.52
ปริญญาโท	314	80.93	267	68.81	174	44.85	173	44.59	160	41.24	1088	56.08
ปริญญาเอก	66	17.01	0	0	0	0	0	0	0	0	66	3.40
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>1940</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน</b>												
น้อยกว่า 1 ปี	0	0	0	0	37	9.54	24	6.19	0	0.00	61	3.14
1 - 5 ปี	174	44.85	181	46.65	97	25.00	123	31.70	113	29.12	688	35.46
5 - 10 ปี	60	15.46	0	0.00	101	26.03	93	23.97	126	32.47	380	19.59
11 - 15 ปี	45	11.60	115	29.64	65	16.75	48	12.37	86	22.16	359	18.51
16 - 20 ปี	59	15.21	50	12.89	47	12.11	42	10.82	0	0.00	198	10.21
20 ปีขึ้นไป	50	12.89	42	10.82	41	10.57	58	14.95	63	16.24	254	13.09
<b>รวม</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>388</b>	<b>100.00</b>	<b>1940</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 66.39) อายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 35.10) มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด (ร้อยละ 56.08) และมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 35.46)

#### 4.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต นำเสนอในรูปแบบตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (ลำดับ)
	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ	
	<b>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>	<b>4.080</b>	<b>0.554</b>	<b>มาก</b>	<b>4.556</b>	<b>0.361</b>	
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	4.043	0.572	มาก	4.535	0.383	มากที่สุด	0.122 (1)
1.2 การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.117	0.536	มาก	4.578	0.338	มากที่สุด	0.112 (2)
<b>2. การจัดการเรียนการสอน</b>	<b>4.127</b>	<b>0.575</b>	<b>มาก</b>	<b>4.476</b>	<b>0.428</b>	<b>มาก</b>	<b>0.085</b> <b>(3)</b>
2.1 การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่ม สาระ	4.039	0.600	มาก	4.547	0.346	มากที่สุด	0.126 (1)
2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.111	0.549	มาก	4.428	0.477	มาก	0.077 (2)
2.3 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.231	0.577	มาก	4.454	0.462	มาก	0.053 (3)
<b>3. การวัดและประเมินผล</b>	<b>4.086</b>	<b>0.557</b>	<b>มาก</b>	<b>4.604</b>	<b>0.279</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.127</b> <b>(1)</b>
3.1 การวัดและประเมินผลการเรียนการ สอนตามกลุ่มสาระ	4.126	0.526	มาก	4.607	0.306	มากที่สุด	0.116 (2)

3.2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.161	0.556	มาก	4.625	0.265	มากที่สุด	0.112 (3)
3.3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร	3.972	0.588	มาก	4.580	0.265	มากที่สุด	0.153 (1)
<b>รวม</b>	<b>4.100</b>	<b>0.563</b>	<b>มาก</b>	<b>4.544</b>	<b>0.355</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.108</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.100$ , S.D. = 0.563) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.127$ , S.D. = 0.575) รองลงมา ได้แก่ ด้านการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.086$ , S.D. = 0.557) และ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.080$ , S.D. = 0.554) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.544$ , S.D. = 0.355) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.604$ , S.D. = 0.279) รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.556$ , S.D. = 0.361) และ ด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.476$ , S.D. = 0.428) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการวัดและประเมินผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.127$ ) รองลงมา คือ ด้าน

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.117$ ) และด้านการจัดการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.085$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (ลำดับ)
	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ	
1. ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.202	0.481	มาก	4.581	0.314	มากที่สุด	0.090 (10)
2. ทักษะการปรับตัว	4.189	0.471	มาก	4.581	0.331	มากที่สุด	0.093 (8)
3. ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	4.104	0.524	มาก	4.520	0.359	มากที่สุด	0.101 (7)
4. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.215	0.526	มาก	4.602	0.349	มากที่สุด	0.092 (9)
5. ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.127	0.539	มาก	4.561	0.358	มากที่สุด	0.105 (5)
6. ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.152	0.555	มาก	4.588	0.328	มากที่สุด	0.105 (5)
7. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.898	0.661	น้อย	4.443	0.399	มาก	0.140 (1)
8. ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.898	0.672	น้อย	4.432	0.408	มาก	0.137 (2)
9. ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.077	0.601	มาก	4.551	0.356	มากที่สุด	0.116 (3)
10. ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม	4.140	0.601	มาก	4.586	0.351	มากที่สุด	0.108 (4)
<b>รวม</b>	<b>4.100</b>	<b>0.563</b>	<b>มาก</b>	<b>4.544</b>	<b>0.355</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.100$ , S.D. = 0.563) เมื่อพิจารณารายทักษะ พบว่า ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.215$ , S.D. = 0.526) รองลงมาได้แก่ ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.202$ , S.D. = 0.481) ทักษะการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.189$ , S.D. = 0.471) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.152$ , S.D. = 0.555) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.140$ , S.D. = 0.601) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.127$ , S.D. = 0.539) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.104$ , S.D. = 0.524) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.077$ , S.D. = 0.601) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.898$ , S.D. = 0.672) และทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.898$ , S.D. = 0.661) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.544$ , S.D. = 0.355) เมื่อพิจารณารายทักษะ พบว่า ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.602$ , S.D. = 0.349) รองลงมาได้แก่ ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.588$ , S.D. = 0.328), ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.586$ , S.D. = 0.351) ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.581$ , S.D. = 0.314) ทักษะการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.581$ , S.D. = 0.331) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.561$ , S.D. = 0.358) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.551$ , S.D. = 0.356), ทักษะการสร้างความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.520$ , S.D. = 0.359) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} =$



4.443, S.D. = 0.399) และทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.432, S.D. = 0.408) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวมพบว่า ทักษะภาวะผู้นำที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.140) รองลงมา คือ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.137) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.116) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.108) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.105) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.105) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.101) ทักษะการปรับตัว ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.093) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.092) และทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง ( $PNI_{\text{modified}}$  = 0.090) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (ลำดับ)
	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ	
	<b>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>	<b>4.080</b>	<b>0.554</b>	<b>มาก</b>	<b>4.556</b>	<b>0.361</b>	
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	4.043	0.572	มาก	4.535	0.383	มากที่สุด	0.122 (1)
ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	4.100	0.496	มาก	4.567	0.307	มากที่สุด	0.115 (6)
ทักษะการปรับตัว	4.147	0.492	มาก	4.558	0.360	มากที่สุด	0.100 (8)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.066	0.469	มาก	4.505	0.341	มากที่สุด	0.108 (7)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.230	0.507	มาก	4.630	0.346	มากที่สุด	0.095 (9)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.117	0.535	มาก	4.620	0.316		0.122 (4)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.108	0.539	มาก	4.606	0.301	มากที่สุด	0.121 (5)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.738	0.575	มาก	4.388	0.505	มาก	0.174 (1)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.795	0.756	มาก	4.382	0.492	มาก	0.154 (2)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	3.978	0.673	มาก	4.554	0.421	มากที่สุด	0.145 (3)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม	4.145	0.672	มาก	4.529	0.431	มากที่สุด	0.093 (10)

1.2 การกำหนดกลุ่มสาระการ เรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.117	0.536	มาก	4.578	0.338	มากที่สุด	0.112 (2)
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.235	0.461	มาก	4.617	0.299	มากที่สุด	0.090 (9)
ทักษะการปรับตัว	4.285	0.528	มาก	4.591	0.295	มากที่สุด	0.071 (10)
ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	4.082	0.469	มาก	4.574	0.320	มากที่สุด	0.121 (4)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.195	0.458	มาก	4.626	0.310	มากที่สุด	0.103 (7)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	4.153	0.489	มาก	4.566	0.352	มากที่สุด	0.099 (8)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.158	0.538	มาก	4.626	0.310	มากที่สุด	0.113 (5)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.888	0.544	มาก	4.527	0.399	มากที่สุด	0.165 (1)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.935	0.677	มาก	4.447	0.388	มาก	0.130 (2)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.074	0.575	มาก	4.591	0.366	มากที่สุด	0.127 (3)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.157	0.617	มาก	4.612	0.335	มากที่สุด	0.109 (6)

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ  
จำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการ  
พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตาม  
แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.080$ ,  
S.D. = 0.554) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรม  
พัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.117$ , S.D. = 0.536)  
รองลงมา ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.043$ ,  
S.D. = 0.572)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.556$ , S.D. = 0.361)  
เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มี  
ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.578$ , S.D. = 0.338) รองลงมา  
ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.535$ ,  
S.D. = 0.383)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะ  
ผู้นำในอนาคต ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา  $PNI_{\text{modified}} = 0.117$  เมื่อพิจารณาองค์ประกอบ  
ย่อย พบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} =$

0.122) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.112$ )

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน**

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			PNI (ลำดับ)	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.		ระดับ
	<b>2. การจัดการเรียนการสอน</b>	<b>4.127</b>	<b>0.575</b>	<b>มาก</b>	<b>4.476</b>		<b>0.428</b>
2.1 การจัดการเรียนการสอน ตาม กลุ่มสาระ	4.039	0.600	มาก	4.547	0.346	มากที่สุด	0.126 (1)
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.184	0.625	มาก	4.596	0.311	มากที่สุด	0.098 (10)
ทักษะการปรับตัว	4.221	0.540	มาก	4.656	0.315	มากที่สุด	0.103 (9)
ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	3.994	0.597	มาก	4.592	0.326	มากที่สุด	0.150 (3)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.155	0.602	มาก	4.599	0.319	มากที่สุด	0.107 (8)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.070	0.585	มาก	4.542	0.351	มากที่สุด	0.116 (5)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.103	0.570	มาก	4.566	0.357	มากที่สุด	0.113 (7)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.811	0.574	มาก	4.440	0.382	มาก	0.165 (2)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.756	0.703	มาก	4.417	0.394	มาก	0.176 (1)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.010	0.576	มาก	4.504	0.346	มาก	0.123 (4)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.086	0.623	มาก	4.557	0.358	มากที่สุด	0.115 (6)
<b>2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน</b>	<b>4.111</b>	<b>0.549</b>	<b>มาก</b>	<b>4.428</b>	<b>0.477</b>	<b>มาก</b>	<b>0.077</b> (2)
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.251	0.461	มาก	4.473	0.411	มาก	0.052 (10)
ทักษะการปรับตัว	4.215	0.450	มาก	4.447	0.474	มาก	0.055 (9)
ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	4.156	0.515	มาก	4.397	0.487	มาก	0.058 (8)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.194	0.479	มาก	4.480	0.516	มาก	0.068 (7)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.146	0.566	มาก	4.437	0.549	มาก	0.070 (6)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.142	0.517	มาก	4.457	0.459	มาก	0.076 (5)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.899	0.643	มาก	4.285	0.501	มาก	0.099 (2)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.936	0.679	มาก	4.315	0.509	มาก	0.096 (3)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.075	0.617	มาก	4.457	0.431	มาก	0.094 (4)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.093	0.557	มาก	4.525	0.422	มากที่สุด	0.105 (1)

2.3 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.231	0.577	มาก	4.454	0.462	มาก	0.053 (3)
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.391	0.473	มาก	4.527	0.419	มากที่สุด	0.031 (10)
ทักษะการปรับตัว	4.326	0.444	มาก	4.524	0.413	มากที่สุด	0.046 (7)
ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	4.257	0.511	มาก	4.410	0.461	มาก	0.036 (9)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.342	0.525	มาก	4.515	0.435	มากที่สุด	0.040 (8)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.253	0.562	มาก	4.467	0.462	มาก	0.050 (5)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.238	0.581	มาก	4.448	0.471	มาก	0.050 (5)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	4.037	0.796	มาก	4.325	0.509	มาก	0.071 (2)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.010	0.706	มาก	4.357	0.516	มาก	0.086 (1)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.234	0.559	มาก	4.463	0.471	มาก	0.054 (4)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.216	0.609	มาก	4.494	0.458	มาก	0.066 (3)

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.127$ , S.D. = 0.575) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.231$ , S.D. = 0.577) รองลงมา ได้แก่ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.111$ , S.D. = 0.549) และการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.039$ , S.D. = 0.600) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.476$ , S.D. = 0.428) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.547$ , S.D. = 0.346) รองลงมา ได้แก่ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.454$ , S.D. = 0.462) และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.428$ , S.D. = 0.477) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการจัดการเรียนการสอน  $PNI_{\text{modified}} = 0.085$  เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ )

รองลงมา ได้แก่ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.077$ ) และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.053$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (ลำดับ)
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
	<b>3. การวัดและประเมินผล</b>	<b>4.086</b>	<b>0.557</b>	<b>มาก</b>	<b>4.604</b>	<b>0.279</b>	
3.1 การวัดและประเมินผลการ เรียนการสอนตามกลุ่มสาระ	4.126	0.526	มาก	4.607	0.306	มากที่สุด	0.116 (2)
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.196	0.414	มาก	4.622	0.293	มากที่สุด	0.102 (7)
ทักษะการปรับตัว	4.137	0.450	มาก	4.648	0.282	มากที่สุด	0.123 (4)
ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	4.150	0.467	มาก	4.574	0.328	มากที่สุด	0.102 (7)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.237	0.517	มาก	4.610	0.366	มากที่สุด	0.088 (10)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.150	0.496	มาก	4.631	0.291	มากที่สุด	0.116 (6)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.157	0.548	มาก	4.677	0.251	มากที่สุด	0.125 (3)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.980	0.599	มาก	4.544	0.330	มากที่สุด	0.142 (2)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.956	0.639	มาก	4.541	0.349	มากที่สุด	0.148 (1)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.145	0.595	มาก	4.567	0.303	มากที่สุด	0.102 (7)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.153	0.534	มาก	4.652	0.259	มากที่สุด	0.120 (5)
<b>3.2 การวัดและประเมินผลกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน</b>	<b>4.161</b>	<b>0.556</b>	<b>มาก</b>	<b>4.625</b>	<b>0.265</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.112</b> (3)
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	4.265	0.446	มาก	4.659	0.224	มากที่สุด	0.092 (10)
ทักษะการปรับตัว	4.228	0.431	มาก	4.664	0.238	มากที่สุด	0.103 (7)
ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	4.167	0.563	มาก	4.565	0.304	มากที่สุด	0.096 (9)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.224	0.570	มาก	4.698	0.241	มากที่สุด	0.112 (4)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	4.162	0.558	มาก	4.615	0.271	มากที่สุด	0.109 (6)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.201	0.580	มาก	4.666	0.234	มากที่สุด	0.111 (5)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.997	0.690	มาก	4.565	0.295	มากที่สุด	0.142 (1)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.993	0.582	มาก	4.514	0.342	มากที่สุด	0.131 (2)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	4.136	0.594	มาก	4.648	0.250	มากที่สุด	0.124 (3)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.234	0.542	มาก	4.656	0.242	มากที่สุด	0.100 (8)

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI (ลำดับ)
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
	3.3 การวัดและประเมินผลกิจกรรม เสริมหลักสูตร	3.972	0.588	มาก	4.580	0.265	
ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	3.993	0.467	มาก	4.579	0.247	มากที่สุด	0.147 (8)
ทักษะการปรับตัว	3.950	0.428	มาก	4.549	0.266	มากที่สุด	0.152 (6)
ทักษะการสร้างความรู้เข้าใจ	3.954	0.598	มาก	4.536	0.295	มากที่สุด	0.147 (7)
ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	4.137	0.546	มาก	4.651	0.254	มากที่สุด	0.124 (10)
ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	3.957	0.517	มาก	4.604	0.265	มากที่สุด	0.163 (4)
ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	4.110	0.566	มาก	4.657	0.237	มากที่สุด	0.133 (9)
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	3.827	0.861	มาก	4.467	0.269	มาก	0.167 (2)
ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.795	0.626	มาก	4.477	0.266	มาก	0.180 (1)
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	3.957	0.610	มาก	4.616	0.255	มากที่สุด	0.166 (3)
ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	4.035	0.654	มาก	4.661	0.297	มากที่สุด	0.155 (5)

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการวัดและประเมินผล พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.086$ , S.D. = 0.557) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตาม กลุ่มสาระ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.126$ , S.D. = 0.526) รองลงมา ได้แก่ การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.161$ , S.D. = 0.556) และการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.972$ , S.D. = 0.588) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.604$ , S.D. = 0.279) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ สูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.625$ , S.D. = 0.265) รองลงมา ได้แก่ การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.607$ ,

S.D. = 0.306) และการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.580, S.D. = 0.265) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ด้านการวัดและประเมินผล  $PNI_{\text{modified}} = 0.127$  เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.153$ ) รองลงมา ได้แก่ การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.116$ ) และการวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.112$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ลำดับความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	ความต้องการ จำเป็น		ลำดับความสำคัญใน การพัฒนานวัตกรรม
	PNI	ลำดับ	
<b>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>	<b>0.117</b>		<b>2</b>
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	0.122	1	
1.2 การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	0.112	2	
<b>2. การจัดการเรียนการสอน</b>	<b>0.085</b>		<b>3</b>
2.1 การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ	0.126	1	
2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	0.077	2	
2.3 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	0.053	3	
<b>3. การวัดและประเมินผล</b>	<b>0.127</b>		<b>1</b>
3.1 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ	0.116	2	
3.2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	0.112	3	
3.3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร	0.153	1	

จากตารางที่ 4.8 เมื่อนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ สามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้ดังนี้ การพัฒนาการบริหารวิชาการที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.153$ ) รองลงมา ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ ) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.122$ ) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.116$ ) การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.112$ ) การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.112$ ) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.077$ ) และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.053$ ) ตามลำดับ

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเลือกด้านที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก มาพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่

1. ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร
2. ด้านการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ
3. ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร



ตารางที่ 4.9 สรุปความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม

การบริหารวิชาการ โรงเรียน ประถมศึกษาตาม แนวคิดทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI <sub>modified</sub> (ลำดับความต้องการจำเป็น)								
	การพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษา		การพัฒนา การจัดการเรียนการสอน			การพัฒนา การวัดและประเมินผล			เฉลี่ย รวม
	การกำหนดจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร	การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่ม สาระการเรียนรู้	การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	การวัดและประเมินผลกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	การวัดและประเมินผลกิจกรรม เสริมหลักสูตร	
1. ทักษะการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง	0.115 (6)	0.090 (9)	0.098 (10)	0.052 (10)	0.031 (10)	0.102 (7)	0.092 (10)	0.147 (8)	
2. ทักษะการปรับตัว	0.100 (8)	0.071 (10)	0.103 (9)	0.055 (9)	0.046 (7)	0.123 (4)	0.103 (7)	0.152 (6)	0.093 (8)
3. ทักษะการสร้าง ความไว้วางใจ	0.108 (7)	0.121 (4)	0.150 (3)	0.058 (8)	0.036 (9)	0.102 (7)	0.096 (9)	0.147 (7)	0.101 (7)
4. ทักษะการสื่อสาร ระหว่างบุคคล	0.095 (9)	0.103 (7)	0.107 (8)	0.068 (7)	0.040 (8)	0.088 (10)	0.112 (4)	0.124 (10)	0.092 (9)
5. ทักษะการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือ	0.122 (4)	0.099 (8)	0.116 (5)	0.070 (6)	0.050 (5)	0.116 (6)	0.109 (6)	0.163 (4)	0.105 (5)
6. ทักษะการสร้าง แรงบันดาลใจ	0.121 (5)	0.113 (5)	0.113 (7)	0.076 (5)	0.050 (5)	0.125 (3)	0.111 (5)	0.133 (9)	0.105 (5)
7. ทักษะการคิด เชิงวิพากษ์	0.174 (1)	0.165 (1)	0.165 (2)	0.099 (2)	0.071 (2)	0.142 (2)	0.142 (1)	0.167 (2)	0.140 (1)
8. ทักษะการวางแผน เชิงกลยุทธ์	0.154 (2)	0.130 (2)	0.176 (1)	0.096 (3)	0.086 (1)	0.148 (1)	0.131 (2)	0.180 (1)	0.137 (2)
9. ทักษะการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์	0.145 (3)	0.127 (3)	0.123 (4)	0.094 (4)	0.054 (4)	0.102 (7)	0.124 (3)	0.166 (3)	0.116 (3)
10. ทักษะการสร้าง นวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	0.093 (10)	0.109 (6)	0.115 (6)	0.105 (1)	0.066 (3)	0.120 (5)	0.100 (8)	0.155 (5)	0.108 (4)
เฉลี่ยรวม	0.122 (1)	0.112 (2)	0.126 (1)	0.077 (2)	0.053 (3)	0.116 (2)	0.112 (3)	0.153 (1)	
	0.117 (2)		0.085 (3)			0.127 (1)			

จากตารางที่ 4.9 สรุปความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย

1. ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนานวัตกรรม 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

2. ด้านการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนานวัตกรรม 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (ทั้งนี้ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 4) ตามลำดับ

3. ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนานวัตกรรม 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

จากนั้นนำข้อมูลจากการสรุปความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มาเป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือในการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบเพื่อค้นหาหลักการและแนวคิดที่หลากหลายเพื่อมาพัฒนาร่างนวัตกรรม ดังนี้

1) โรงเรียนต้นแบบมีแนวคิดและแนวทางในการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา (2) ด้านการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ และ (3) ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน อย่างไรก็ตาม

2) โรงเรียนต้นแบบมีแนวคิดและแนวทางในการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษา ที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่มีความต้องการจำเป็น สูงสุดในการพัฒนานวัตกรรมครั้งนี้ ได้แก่ (1) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (2) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ (3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนแนวทางในการส่งเสริมทักษะการสร้าง ความไว้วางใจ ในด้านการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม

### 4.3 การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

#### 4.3.1 การค้นหาหลักการหรือแนวทางใหม่ในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ

การค้นหาหลักการหรือแนวทางใหม่ในการบริหารวิชาการของโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ (Interesting Cases) ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จากโรงเรียนต้นแบบการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Lighthouse Schools) จำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายการบริหารเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมต้นแบบการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในขั้นตอนนี้ โดยมีผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

##### 4.3.1.1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 3 ท่าน โดยได้นำข้อมูลพื้นฐานมาจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และนโยบายหรือวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3
วุฒิการศึกษาสูงสุด	(กำลังศึกษา) ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา	ปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน	ปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียน	ผู้อำนวยการโรงเรียน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง	20 ปี	16 ปี	16 ปี
นโยบายหรือวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน	โรงเรียนพหุภาษา พัฒนาภาวะผู้นำ ประกันความสำเร็จผู้เรียนเทียบเคียงมาตรฐานโลก	การสร้างให้เด็กมีสมรรถนะที่จำเป็นที่จะดำรงชีวิตในโลกอนาคตได้อย่างมีความสุข โดยผู้บริหารเป็นต้นแบบของการเป็นครูด้วยหัวใจ พร้อมเดินไปร่วมกันกับครูและผู้ปกครอง	สร้างผู้นำ รักษ์วัฒนธรรมพัฒนานวัตกรรมสู่สังคมโลก โดยสร้างคุณลักษณะให้นักเรียนเป็นผู้นำในตนเอง คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะเลือกทำในสิ่งต่างๆ

#### 4.3.1.2 ผลการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ

ผลการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนต้นแบบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเรื่องแนวทางหรือหลักการในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในชั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

“ที่โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการที่จะสร้างความเป็นผู้นำให้กับนักเรียน ดังนั้นการทำงานทุกอย่างของโรงเรียนจะมุ่งสู่เป้าหมาย คือวิสัยทัศน์ของโรงเรียน”

“เราเชื่อว่าผู้ปกครองที่ส่งเด็กเข้ามาเรียนที่นี่ก็ต้องการเห็นภาพของความเป็นผู้นำที่จะเกิดขึ้นในตัวเด็ก นำไปสู่การบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครองและชุมชน เมื่อวิสัยทัศน์ชัดเจน เราก็จะมีการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนให้รู้ถึงเป้าหมาย”

“แม้ว่าหลักสูตรในวิชาพื้นฐานจะยึดหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมีการบูรณาการทักษะภาวะผู้นำเข้าไปเป็นองค์รวมในทุกวิชา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“เราไม่ได้สอนแคววิชาการ แต่คือการพัฒนาอุปนิสัย ทักษะ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เก่งในทางของตัวเอง เรียนเพื่อไปใช้ในชีวิตจริงและการทำงาน อะไรที่จำเป็นในโลกแห่งอนาคต อันนี้คือต้องสอน ที่สำคัญเป้าหมายของที่นี่คือสอนทักษะผู้นำที่เชื่อมโยงกับการนำไปใช้จริงในชีวิต”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“จากวิสัยทัศน์ ที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำ นำมาสู่พันธกิจของโรงเรียน พันธกิจของห้องเรียน พันธกิจของเด็ก กำหนดเป็นเป้าหมาย รายเดือน รายวัน”

“ต้องพัฒนาครูให้เข้าใจก่อน ทุกกลุ่มสาระ ทุกคนต้องเข้าใจก่อนสอนเด็กให้มีทักษะภาวะผู้นำ เริ่มจากครูประจำชั้นสอนวิชาผู้นำ จากนั้นทุกวิชาต้องสอดแทรกทักษะนี้ให้กับเด็ก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

## 2) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

“ตั้งแต่การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การสอนในห้องเรียน คำพูดของครูที่จะใช้ในการจัดการเรียนรู้ จะต้องส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ รวมทั้งการส่งเสริมให้เด็กได้มีโอกาสในการนำเสนอศักยภาพของความเป็นผู้นำในทุกรายวิชา ตรงนี้มีการเขียนไว้ในแผนอย่างชัดเจน ทักษะภาวะผู้นำอะไรบ้างที่จะสร้างให้เกิดขึ้นในเด็กจะเขียนไว้ในแผนอย่างชัดเจน นำไปสู่กระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมภาวะผู้นำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ เพื่อให้เด็กได้เกิดการเรียนรู้ในหลายทักษะในเวลาเดียวกัน ผ่านการจัดกิจกรรมที่ร่วมกันออกแบบ ที่โรงเรียนมีการทำข้อตกลง ตั้งแต่สัปดาห์แรกของการมาเรียน เด็กๆที่นี่ ออกแบบห้องเรียนเอง รวมทั้งวิชาที่จะเรียนที่ต้องออกแบบเองครึ่งหนึ่ง คือ ตอนเช้าเรียนวิชาหลัก แล้วพอตอนบ่ายเป็นการบูรณาการวิชาที่ตัวเองสนใจ สืบค้น ทำเป็นโครงการ เรื่องที่เด็กอยากรู้ต้องไม่ถูกจำกัดโดยครู แต่เป็นการออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์”

“เช่น ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ โรงเรียนใช้การสอน อุปนิสัยที่ 1 บีโพรแอคทีฟ (Be Proactive) เพื่อสอนให้เด็ก เกิดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ผ่านสถานการณ์ที่หลากหลาย ทักษะการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนเน้นการใช้คำที่เด็ก จะสามารถเข้าใจง่าย ผ่านอุปนิสัยที่ 2 การเริ่มต้นที่จุดมุ่งหมายในใจ และ อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน เด็ก ๆ จะเริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายของตนเอง ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ วิเคราะห์วิธีการที่จะต้องทำให้เป้าหมายสำเร็จ และจัดลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอน เมื่อลงมือปฏิบัติตามแล้ว มีการบันทึกร่องรอยใน Leadership Notebook ของตนเอง เหมือนการทำแผนปฏิบัติการรายบุคคลของตนเอง ส่วนทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนใช้การสอนผ่าน อุปนิสัยที่ 6 ฝึกพลังประสานความต่าง โดยมีการกำหนดสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เด็กๆ ฝึกพลังร่วมกันแก้ปัญหา ในบทบาทที่แตกต่างกัน และค้นหาทางเลือกที่สาม ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่าง Win-Win”

“ไม่มีคำสั่ง เมื่อทำงาน จะมาประชุมกันว่า งานมีอะไรบ้าง แล้วจากนั้นทุกคน กำหนดงานของตนเอง ตามที่ตนเองถนัด วางแผนร่วมกัน ใครรับผิดชอบอะไร ทุกคนต้องกล้าที่จะ

บอกความต้องการของตนเอง และใส่ใจผู้อื่น ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ครูเป็นแค่คนที่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“การเรียนการสอน บูรณาการในทุกวิชาและกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้นักเรียนอาสาเป็นผู้นำ ในด้านต่างๆตามความสนใจความถนัดของตนมีการกำหนดเป้าหมายวางแผนการทำงานดำเนินการ และสะท้อนผลการทำงานของตนจุดเด่นและข้อควรพัฒนาการเรียนรู้และความรู้สึกในการทำกิจกรรมต่างๆ ทุกวิชา เด็กเป็นผู้นำเสนอ เป้าหมายและวิธีคิด ส่งผลถึงผลงานของแต่ละคน เมื่อความถนัดต่างกัน การเลือกวิธีการนำเสนอต่างกัน กระบวนการเรียนรู้ก็จะไม่ถูกจำกัดโดยครู แต่ครูต้องสังเกตและเป็นผู้คอยแนะนำเพื่อให้เด็กสามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้”

“จัดกิจกรรมและสถานการณ์ที่เอื้อให้เด็กได้เรียนรู้และได้มีโอกาสฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เด็กมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนและพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สังเกตว่าการจัดห้องเรียน ทุกพื้นที่คือแหล่งเรียนรู้ และทั้งหมดคือเด็กมีส่วนร่วมในการออกแบบ ทั้งออกแบบกระบวนการเรียนรู้ และออกแบบการวัดและประเมินผล ทุกคนสามารถนำเสนอได้หมด เพราะมีความมั่นใจในตนเอง นำเสนอในแบบของตนเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) **ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต**

“การประเมินผลการเรียนรู้แต่ละกิจกรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นคนประเมิน ถ้าไปจัดกิจกรรมกับชุมชน ก็ชาวบ้านเป็นคนประเมิน แบบนั้นเลย ไม่ใช่ครูให้คะแนนอย่างเดียว เด็กเรียนรู้แล้วต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง ไม่ใช่แค่เรียนทฤษฎีในห้อง แต่เอาไปลงมือปฏิบัติจริงเลย สำเร็จหรือล้มเหลว เรียนรู้กันวันนั้น แล้วแก้ไขตามที่ทุกคนพบปัญหาจริง คะแนนส่วนหนึ่งมาจากความพึงพอใจ ไม่ใช่ประเมินตามเกณฑ์อย่างเดียว ถ้าจะประเมินทักษะใดก็ต้องมีการบอกให้ทั้งตัวเด็กและผู้ประเมินรู้ตั้งแต่ต้นเลยว่ากิจกรรมนี้จะประเมินอะไรบ้าง ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

“นอกจาก ออกแบบห้องเรียน และกิจกรรมเองแล้ว จะมีการประเมินผลงานของตนเอง ให้เพื่อนประเมิน ผู้ปกครองประเมิน และครู คือตรงนี้เด็กจะมี feedback ที่เป็นเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนความถนัดของเค้าเลย ซึ่งแต่ละคนจะแตกต่างกัน ตาม way ของตัวเอง บางคนเขียนไม่เก่งเล่าเรื่องเก่ง อันนี้คือต้องเข้าใจและให้เด็กได้แสดงความสามารถหรือศักยภาพ ถ่ายทอดผลงานตามสไตล์ของตนเอง ประเมินกันแบบนี้เลย ไม่ใช่ผลงานทุกคนต้องออกมาเป็นแผ่นเหมือนกันหมด การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยจัดเป็นสถานการณ์จำลอง เพื่อให้เด็กได้ทดสอบภาวะผู้นำของตนเอง”

“เวลามีกิจกรรม จะแบ่งหน้าที่กันตามความสมัครใจ ไม่มีการคาดหวังถึงผลลัพธ์นะ ที่นี้คือถ้าคาดหวังว่างานต้องออกมาเป็นแบบนี้แบบนี้ อันนี้คือ ยึดความคิดของผู้บริหารหรือครูเป็นหลัก แต่เมื่อทุกคนเลือกงานของตนเองแล้ว เค้าต้องเป็นคนวางแผน และระหว่างการทำงาน หรืองานเสร็จต้องเป็นผู้ประเมินเองว่า สำเร็จไหม พอใจไหม ถ้ามีครั้งต่อไป เค้าจะวางแผนและทำให้ดีขึ้นเอง อันนี้คือให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์”

“การประเมินมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เชิงปริมาณประเมินด้วยแบบประเมินมาตรฐาน Measurable Results Assessment (MRA) ซึ่งประเมินโดย นักเรียน ครู และผู้ปกครอง จากนั้นข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กัน ส่วนเชิงคุณภาพ ครูจะสังเกตนักเรียนเป็นรายบุคคล และนำสู่การเขียน Development Report ของนักเรียน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

“เด็ก ๆ ที่นี้จะมีการตั้งเป้าหมายส่วนตัว ทั้งด้านวิชาการ และทักษะอื่นๆ ที่กำหนดเอง มีการทำ Leadership Notebook ทั้งครูและเด็ก ทักษะอะไรที่ต้องการพัฒนา จะพัฒนาอย่างไร และมีการประเมินผลด้วยตัวเอง ว่าสำเร็จหรือไม่ ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น พุดจาไฟเราะทุกวัน, ท่องคำศัพท์ภาษาอังกฤษวันละ 5 คำ, อ่านหนังสือเดือนละ 10 เล่ม เป็นต้น ถ้าไม่สำเร็จตามเป้าหมายจะต้องวางแผนว่าจะแก้ไขด้วยวิธีใดต่อไปจนกว่าจะสำเร็จ และจะเลือกใครเป็นผู้สนับสนุน”

“ประเมินจากสภาพจริงโดยครูเป็นผู้สังเกตจากทักษะภาวะผู้นำของเด็กในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผนการแก้ปัญหาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ร่วมกับการประเมินตนเองของนักเรียน โดยให้นักเรียนคิดสะท้อน (Reflex) การทำงานของตน สิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่สามารถทำได้ดีขึ้น และนำผลไปปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป และมีการประเมินจากผู้เกี่ยวข้องกับเด็กทั้งใน

โรงเรียนและนอกโรงเรียน เช่น การให้ผู้ปกครองหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผู้เรียน มีการสร้างสถานการณ์จำลองในการประเมินผู้เรียนด้านทักษะภาวะผู้นำ ที่นำมาใช้ในชีวิตจริง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

จากการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ สามารถอุปนัยผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

### 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1.1) หลักสูตรสถานศึกษาควรมีความยืดหยุ่นและหลากหลายในการพัฒนาผู้เรียน โดยยึดความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในแต่ละยุคสมัย

1.2) หลักสูตรสถานศึกษาควรออกแบบโดยมีการบูรณาการระหว่างหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรรายบุคคล ที่ออกแบบโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย ภาระงานการเรียนรู้และวิธีการวัดและประเมินผล

1.3) หลักสูตรสถานศึกษาควรเชื่อมโยงศาสตร์หลายแขนงเข้าด้วยกัน สามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนได้โดยการบูรณาการภาระงานการเรียนรู้และการวัดประเมินผลที่ผสมผสานทักษะในหลายๆกลุ่มวิชา

1.4) หลักสูตรสถานศึกษาควรออกแบบให้ตอบสนองต่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยสอดแทรกทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ในทุกวิชา

1.5) หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อาทิ ครูประจำชั้น ครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่ต้องมีความเข้าใจและจัดภาระงานการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน

1.6) ควรออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความเหมาะสมอย่างแท้จริง

### 2) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคต



2.1) การจัดการเรียนสอน ต้องมีกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้เรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง เพราะจะเป็นพื้นฐานในการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมที่เหมาะสมกับตนเองและสังคม

2.2) การจัดการเรียนการสอน ต้องมีความทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลง ทั้งแผนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

2.3) กระบวนการเรียนรู้ต้องเน้นให้ผู้เรียนได้คิดใหม่ จากแนวคิดที่มีอยู่ ค้นหาข้อดีข้อเสียของปัจจัยต่างๆ แล้วนำมาวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการเรียนรู้หรือการทำงานที่วางไว้

2.4) เพื่อน ครู และผู้ปกครอง มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผู้เรียน ในการเรียนรู้ทั้งในด้านกำลังใจ การแบ่งปันสื่อ อุปกรณ์การเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ

### 3) ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

3.1) วัดและประเมินผลโดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล และเลือกวิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายของผู้เรียนแต่ละคน

3.2) ประเมินตามเป้าหมายคุณภาพของแต่ละคน ไม่ใช่เป้าหมายตามที่ครูกำหนด

3.3) วัดและประเมินผลทักษะจากการลงมือปฏิบัติ ไม่ใช่จากการทำข้อสอบในห้องเรียน เมื่อทำงานเสร็จต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพของงานได้ทันที เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผลงานให้ดีขึ้น

3.4) วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบว่าใครได้รับผลกระทบอย่างไร และพึงพอใจหรือไม่ในระดับใด เพื่อนำมาพัฒนางานให้ครอบคลุมประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ มาสรุปเป็นหลักการและแนวทางในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน ดังแสดงในตารางที่ 4.11 - 4.13

ตารางที่ 4.11 สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ **ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา**

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ
<p>1) หลักสูตรสถานศึกษาควรมีความยืดหยุ่นและหลากหลายในการพัฒนาผู้เรียน โดยยึดความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในแต่ละยุคสมัย</p> <p>2) หลักสูตรสถานศึกษาควรออกแบบโดยมีการบูรณาการระหว่างหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรรายบุคคล ที่ออกแบบโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย กระบวนการเรียนรู้และวิธีการวัดและประเมินผล</p> <p>3) หลักสูตรสถานศึกษาควรเชื่อมโยงศาสตร์หลายแขนงเข้าด้วยกัน สามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนได้โดยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้และการวัดประเมินผลที่ผสมผสานทักษะในหลายๆกลุ่มวิชา</p> <p>4) หลักสูตรสถานศึกษาควรออกแบบให้ตอบสนองต่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยสอดแทรกทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ในทุกวิชา</p> <p>5) หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อาทิ ครูประจำชั้น ครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่ต้องมีความเข้าใจและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>6) ควรออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความเหมาะสมอย่างแท้จริง</p>	<p>1. ควรออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>2. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>

ตารางที่ 4.12 สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ **ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน**

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ
<p>1) การจัดการเรียนสอน ต้องมีกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้เรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง เพราะจะเป็นพื้นฐานในการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การคิดค้นสิ่งใหม่ๆหรือนวัตกรรมที่เหมาะสมกับตนเองและสังคม</p> <p>2) การจัดการเรียนการสอน ต้องมีความทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลง ทั้งแผนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ต่างๆที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3) กระบวนการเรียนรู้ต้องเน้นให้ผู้เรียนได้คิดใหม่ จากแนวคิดที่มีอยู่ ค้นหาข้อดี ข้อเสียของปัจจัยต่างๆ แล้วนำมาวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการเรียนหรือการทำงานที่วางไว้</p> <p>4) เพื่อน ครู และผู้ปกครอง มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผู้เรียน ในการเรียนรู้ ทั้งในด้านกำลังใจ การแบ่งปันสื่อ อุปกรณ์การเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ</p>	<p>1. ควรออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง ที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2. ควรออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>3. ควรส่งเสริมความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p>

ตารางที่ 4.13 สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ **ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล**

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	สรุปหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ
<p>1) วัดและประเมินผลโดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล และเลือกวิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายของผู้เรียนแต่ละคน</p> <p>2) ประเมินตามเป้าหมายคุณภาพของแต่ละคน ไม่ใช่เป้าหมายตามที่ครูกำหนด</p> <p>3) วัดและประเมินผลทักษะจากการลงมือปฏิบัติ ไม่ใช่จากการทำข้อสอบในห้องเรียน เมื่อทำงานเสร็จต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพของงานได้ทันที เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผลงานให้ดีขึ้น</p> <p>4) วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบว่าใครได้รับผลกระทบอย่างไร และพึงพอใจหรือไม่ในระดับใด เพื่อนำมาพัฒนางานให้ครอบคลุมประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก</p>	<p>3.1 ผู้เรียนควรรู้เป้าหมายเพื่อจะจะสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง นำไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ควรออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>

จากหลักการและแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ ผู้วิจัยนำไปร่วมนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในขั้นตอนต่อไป

#### 4.3.2 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยนำข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาในการสัมภาษณ์

โรงเรียนต้นแบบนำมาเป็นฐานในการร่างต้นแบบนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 ดังแสดงในตารางที่ 4.14 -4.16

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 **ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา**

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		
ข้อมูลเชิงปริมาณ ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	ข้อมูลเชิงคุณภาพ สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	(ร่าง) นวัตกรรมต้นแบบ
<p>1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (<math>PNI_{modified} = 0.122</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความจำเป็นในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified} = 0.174</math>) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.154</math>) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (<math>PNI_{modified} = 0.145</math>) ตามลำดับ</p>	<p>1.1 ควรออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.2 ควรกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>	<p><b>1. หลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>1.1 หลักสูตรมีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2. ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน		
ข้อมูลเชิงปริมาณ ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	ข้อมูลเชิงคุณภาพ สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	(ร่าง) นวัตกรรมต้นแบบ
<p>1. การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด(<math>PNI_{modified} = 0.126</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.176</math>) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified} = 0.165</math>) และทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (<math>PNI_{modified} = 0.150</math>)</p> <p><b>(หมายเหตุ) ความต้องการจำเป็นในภาพรวม ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</b></p>	<p>2.1 ควรออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2.2 ควรออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับนักเรียน</p> <p>2.3 ควรส่งเสริมความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p>	<p><b>2. กระบวนการเรียนการสอนเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ( Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>2.1 กระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2.2 กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับนักเรียน</p>

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล

3. ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล		
ข้อมูลเชิงปริมาณ ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	ข้อมูลเชิงคุณภาพ สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	(ร่าง) นวัตกรรมต้นแบบ
<p>1. การวัด และ ประเมิน ผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีความต้องการจำเป็น สูง ที่ สุด (<math>PNI_{modified} = 0.153</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความจำเป็นในการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.180</math>) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified} = 0.167</math>) และ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (<math>PNI_{modified} = 0.166</math>)</p>	<p>3.1 ผู้เรียนควรรู้เป้าหมายเพื่อจะสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง นำไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ควรออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>3. การวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ( Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ผู้เรียนสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 วัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>

จาก (ร่าง) นวัตกรรมต้นแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาพัฒนาเป็น นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ชื่อนวัตกรรม:** นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

### ความเป็นมาและความสำคัญ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการใช้ชีวิตท่ามกลางปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complexity) ที่ต้องพบเจอโดยไม่คาดคิด (Unexpectedly) และปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงไปทั่วโลก อาทิ ภาวะอากาศเป็นพิษจากฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5 : Particulate Matter ขนาด 2.5 ไมโครเมตร) หรือโรคระบาดที่เกิดจากเชื้อไวรัส COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกระบบไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การปกครอง สิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยี อย่างฉับพลันทันใด จนอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์เหล่านี้เป็นการทดสอบถึงความพร้อมและทักษะของผู้นำจากประเทศต่าง ๆ ว่าจะสามารถตอบสนองหรือรับมือกับผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไร

เมื่อ “ผู้นำ” คือคนสำคัญที่จะนำพาประเทศชาติและพลเมืองให้สามารถเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาผู้นำให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งด้านการเรียนรู้และการดำเนินชีวิตนั้นจึงสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้จากผลการสำรวจของ Deloitte (2016) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้สร้างผู้นำได้รวดเร็วเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่นเดียวกับผลการสำรวจของศูนย์เพื่อผู้นำสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่วิธีการที่ใช้พัฒนาผู้นำยังคงเหมือนเดิม (Petrie, 2011)

Bennis (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดแต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เช่นเดียวกับ Charoenwongsak (2007) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสั่งสม ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ การหล่อหลอมลักษณะชีวิต และการฝึกฝนทักษะในด้านต่างๆ เป็นระยะเวลาานาน ทักษะภาวะผู้นำจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงการอ่านหนังสือพัฒนาทักษะ หรือจากการไปอบรมนั่งฟังบรรยายใน



ห้องเรียนเท่านั้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสนับสนุนผลการวิจัยด้านประสาทวิทยาที่แสดงให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำควรเริ่มฝึกฝนตั้งแต่วัยเยาว์” (Ochsner, 2015, p. 2)

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในยุค VUCA คือ วิกฤตเด็กและเยาวชนขาดภาวะผู้นำ โดย Charoenwongsak (2007) กล่าวว่า “เด็กและเยาวชนจำนวนมากขาดมุมมองความเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการเป็นผู้นำ ขาดวุฒิภาวะและทักษะในการเป็นผู้นำ ใช้ชีวิตให้ไหลไปตามกระแสค่านิยมที่ผิดเพี้ยนของสังคม อาจกล่าวได้ว่า สังคมไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะผู้นำเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางและพัฒนาประเทศไปในทางที่เหมาะสม” จากเหตุผลดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเพื่อมาพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับเด็กและเยาวชน ซึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคต

เมื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ และด้วยเหตุที่โรงเรียนเป็นองค์กรหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชน หน้าที่หลักของโรงเรียนคือการบริหารวิชาการ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอันจะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาเด็กและเยาวชนจึงควรเริ่มจากการพัฒนาการบริหารวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล ที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง ทักษะการปรับตัว ทักษะการสร้างความไว้วางใจ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งล้วนแต่เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารวิชาการสำหรับผู้เรียนในวัยประถมศึกษา อันเป็นช่วงวัยที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำซึ่งเป็นทักษะสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในอนาคต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญของการจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคตอย่างแท้จริง

ทั้งนี้จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ นั้น มีพื้นฐานมาจากการคิด ออกแบบ (Design thinking) ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่ใช้ทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและนำความคิดสร้างสรรค์พร้อมทั้งมุมมองจากคนหลาย ๆ กลุ่ม มาสร้าง แนวคิดหรือแนวทางแก้ไข และนำแนวทางต่าง ๆ มาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็น นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ การคิดออกแบบจึงเป็นเครื่องมือหลักในการ สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2561) ดังนั้นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ สร้างคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติในอนาคต จึงควรเริ่มต้นจากการออกแบบ “นวัตกรรมการ บริหารวิชาการ” ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดทักษะภาวะผู้นำที่ตัวผู้เรียน ตั้งแต่วัยเยาว์ ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาผู้นำในอนาคต โดยทักษะภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นใน ตัวผู้เรียนนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ ขยายผลไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น ครอบครัว ชุมชน สังคม ตลอดจนประเทศชาติต่อไป

### ลักษณะของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต เป็นหลักการหรือแนวทางใหม่สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็น นวัตกรรมที่ได้มาจากการศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบ แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนทบทวนวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง จากนั้น ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการ พัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จาก โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียน สถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้มาทำ ความเข้าใจกับปัญหา (Empathize) และนำมาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเพื่อกำหนดปัญหา (Define) แล้ว จึงนำข้อมูลที่พบไปศึกษาการบริหารวิชาการของโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ (Interesting Cases) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบคือ โรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายการบริหารวิชาการตามแนวคิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการค้นหาหลักการใหม่ (Ideate) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนดังกล่าวมาออกแบบเป็น (ร่าง) นวัตกรรมการ บริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้าง นวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) จากนั้นนำนวัตกรรมต้นแบบที่ออกแบบได้ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

ความสอดคล้องและความเป็นไปได้ ในขั้นตอนของการทดสอบนวัตกรรม (Test) เพื่อปรับปรุงให้เป็น นวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมในครั้งนี้จะเป็นการพัฒนาการบริหารวิชาการ ในด้าน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาการวัด และประเมินผล ของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน นำไปสู่เตรียมความพร้อม ในการดำเนินชีวิตและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคม และประเทศชาติ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

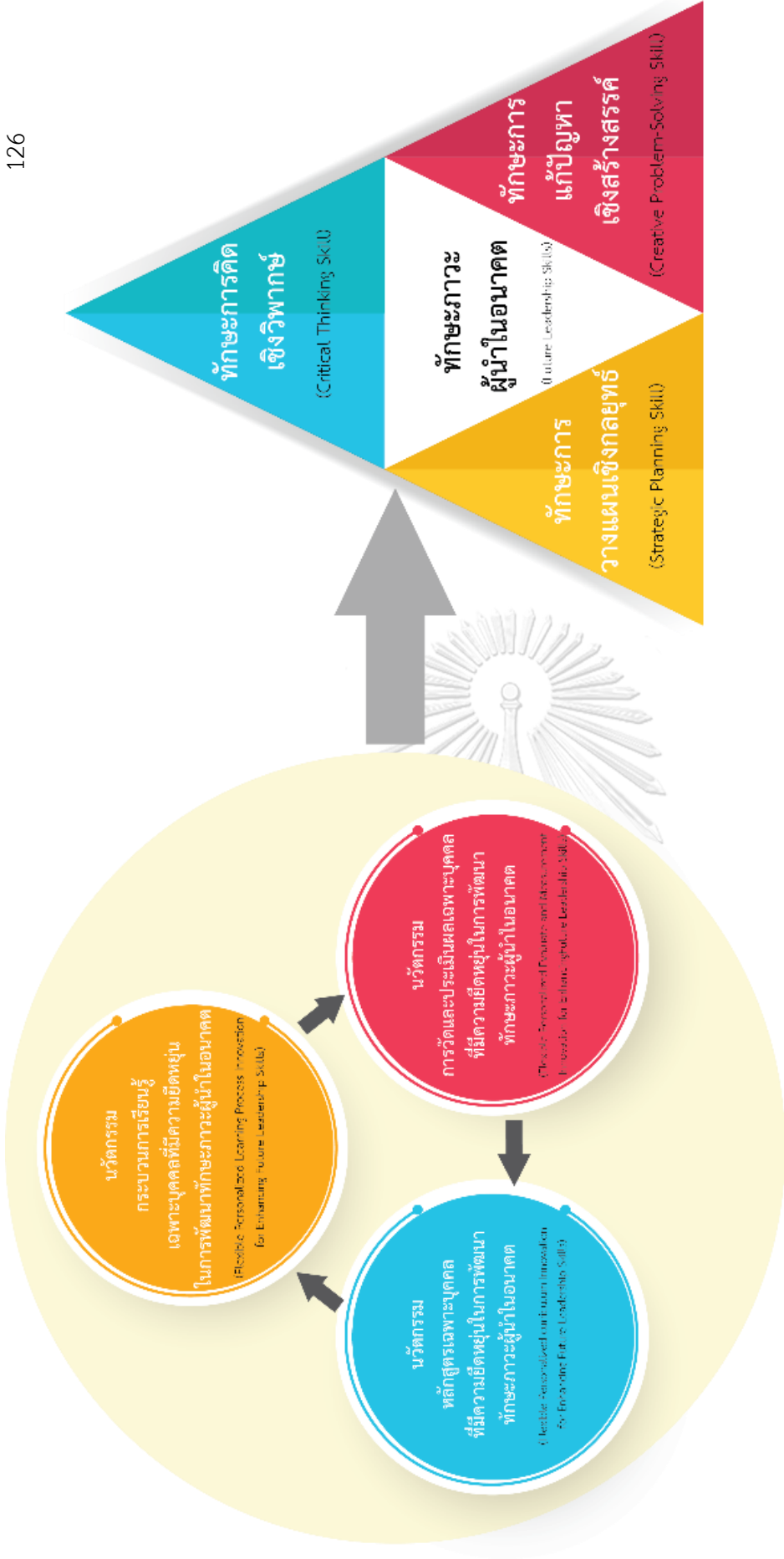
เพื่อพลิกโฉมการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน

### รายละเอียดของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่

- 1) นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ใน อนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)
- 2) นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)
- 3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนา ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

ดังแสดงในภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.17 - 4.19



ภาพที่ 4.3 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

(Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

ตารางที่ 4.17 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ฉบับที่ 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1. นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้		
1.1 ออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต		
1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
1. เพื่อออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่นตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต	1.1 วางแผนและออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย 1) จัดประชุมวางแผนการพัฒนาหลักสูตร โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถนะสำคัญด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” 2. ร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศ กำกับติดตาม กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 3. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 4. ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน	2) ร่วมกันวิเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของสังคม	
3. เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาหลักสูตรและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3) วิเคราะห์ มาตรฐานการศึกษาชาติ และสำรวจความต้องการของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล และมีความยืดหยุ่นในการ	

<p><b>1. นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>1.1 ออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p><b>1.2 จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) คณะครูร่วมกันจัดทำหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ได้กับทุกระดับชั้น และทุกวิชา โดยผสมผสานแนวคิดทางการศึกษามาปรับใช้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) จัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรเพื่อให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและสามารถนำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อสร้างความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและแนวทางในการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนสร้างความตระหนักถึงบทบาทในการสนับสนุนผู้เรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้ไปสู่เป้าหมาย</p> <p><b>1.3 ประเมินผลหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) พัฒนาระบบนิเทศภายในและประเมินผลการใช้หลักสูตร</p>	

<p>1. นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>1.1 ออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ผ่านกระบวนการ พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>2) จัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ (Open House) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและร่วมกันวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ</p>	

ตารางที่ 4.18 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ฉบับที่ 1 ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

<p><b>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ระหว่างครู และผู้เรียน</p> <p>4. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p> <p>5. เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนา</p>	<p><b>2.1 วางแผนและออกแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) ประชุมครูเพื่อออกแบบการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผสมผสานแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะดังกล่าว</p> <p>2) ผู้เรียน และครู ร่วมกันออกแบบจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในรูปแบบสหวิทยาการ และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p><b>2.2 จัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน</b></p>	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่จัดทำโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>2. จำนวนโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ผู้เรียนนำเสนอ</p> <p>3. ผลการประเมินโครงการ “My Future” ตามตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ)</p>



<p>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงสหวิทยาการ</p>	<p><b>อนาคต</b> โดย</p> <p>1) กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงรายบุคคล รายห้องเรียน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้เชิงสหวิทยาการ</p> <p>2) จัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมโครงการ “My Future” โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ตามความถนัดหรือความสนใจ จากหัวข้อที่สนใจ โดยผ่านกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ผู้เรียนวิเคราะห์ และสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ขึ้นเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครองในด้านสื่อ เทคโนโลยี และกำลังใจในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จ และสามารถนำผลลัพธ์จากการเรียนรู้มานำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>3) จัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ) เพื่อแสดง</p>	

<p>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	ศักยภาพของผู้เรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	



ตารางที่ 4.19 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ฉบับที่ 1 ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล

<p><b>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>3.1 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.3 วัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยมุ่งประเมินทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2. เพื่อจัดทำข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนรายบุคคลในด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตัวผู้เรียน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p>4. เพื่อส่งเสริมให้ครูนำข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>3.1 วางแผนการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันกำหนดแนวทางการประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียน ในรูปแบบการประเมินพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยประเมินเพื่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล ร่วมกับการประเมินตามเป้าหมายระยะสั้น หรือความสำเร็จระหว่างทาง (stages) โดยมุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2) ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันออกแบบวิธีการประเมินและเครื่องมือสำหรับการประเมินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่ครอบคลุมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ</p>	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต”</p> <p>2. จำนวนครั้งของการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการรายบุคคลด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้เป็นปัจจุบันต่อปีการศึกษา</p> <p>3. ร้อยละของผู้มีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>4. จำนวนวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p>

<p>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.3 วัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้ง แฟ้มสะสมผลงานรายบุคคล (Portfolio) ในรูปแบบการประเมินผลระยะยาว 6 ปี และจัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน</p> <p>3) ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกัน กำหนดตัวชี้วัด จากพฤติกรรมของผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำในอนาคตและเกณฑ์ในการประเมินสำหรับกิจกรรมเสริมหลักสูตรในแต่ละภาคเรียนหรือปีการศึกษา</p> <p>4) พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่มีความแตกต่างกัน</p> <p>5) ครูผู้สอนรายงานข้อมูลการพัฒนาผู้เรียนในระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนกลางของโรงเรียน เพื่อส่งต่อและสืบค้นข้อมูลรายบุคคลได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>6) ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปรับปรุงเครื่องมือและ</p>	

<p>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.3 วัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>แนวทางประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมตามบริบทในแต่ละระดับชั้น</p> <p><b>3.2 ประเมินและวิเคราะห์ผล</b></p> <p>1) ให้ครูประจำชั้นวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ศักยภาพด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อใช้เครื่องมือในการประเมินอย่างเหมาะสมตามสภาพจริง เป็นรายบุคคล โดยสังเกตและบันทึกพฤติกรรมรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) จัดกิจกรรมประเมินตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และนำไปสู่การพัฒนาตนเองผ่านการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3) จัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ของผู้เรียน โดยเก็บร่องรอย หลักฐานการเรียนรู้ และพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) จัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหา</p>	

<p>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.3 วัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>แนวทางในการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้เรียน</p> <p>5) วัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตัวผู้เรียน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p><b>3.3 สรุปและรายงานผล</b></p> <p>1) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ความสนใจ และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันหาแนวทางสนับสนุน ส่งเสริม</p> <p>2) จัดทำบันทึกพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Notebook) ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>3) รายงานผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นรายบุคคล</p>	

<p>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.2 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.3 วัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ให้ผู้ปกครองทราบเป็นรายสัปดาห์/รายเดือน/รายภาคเรียน/รายปีการศึกษา</p> <p>4) ส่งต่อข้อมูลพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนควบคู่กับหลักฐานการพัฒนา ด้านอื่นๆของผู้เรียนให้กับครูประจำชั้นในชั้นที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ</p>	

#### 4.3.3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม ในขั้นตอนนี้ จะนำเสนอเกี่ยวกับ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 4.20 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ (ความเชี่ยวชาญ)	จำนวน (คน)
1. ด้านนโยบายการบริหารการศึกษา	3
2. ด้านทักษะภาวะผู้นำ	3
3. ด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา	3
4. ผู้ใช้ผลผลิต (นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา)	3
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>12</b>

จากตารางที่ 4.20 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 จำนวนทั้งสิ้น 12 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน, ผู้ทรงคุณวุฒิด้านทักษะภาวะผู้นำ จำนวน 3 ท่าน, ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ใช้ผลผลิตจากนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 ท่าน

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ในภาพรวม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แสดงดังตาราง ที่ 4.21



ตารางที่ 4.21 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหารวิชาการ ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวม

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ชื่อนวัตกรรม	4.643	0.497	มากที่สุด	4.714	0.611	มากที่สุด
2. แผนภาพนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.714	0.611	มากที่สุด
3. นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	4.690	0.552	มากที่สุด	4.690	0.604	มากที่สุด
4. นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	4.786	0.426	มากที่สุด	4.671	0.708	มากที่สุด
5. นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	4.738	0.528	มากที่สุด	4.655	0.803	มากที่สุด
ภาพรวม	4.733	0.502	มากที่สุด	4.677	0.695	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.733, S.D.=0.502)

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของนวัตกรรมย่อย พบว่า นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.786, S.D.=0.426) รองลงมาคือ นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.738, S.D.=0.528) และนวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่

มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.690$ , S.D.=0.552) ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวม พบว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.677$ , S.D.=0.695)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของนวัตกรรมย่อย พบว่า นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.690$ , S.D.=0.604) รองลงมาคือ นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.671$ , S.D.=0.708) และนวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.655$ , S.D.=0.803) ตามลำดับ

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1: นวัตกรรมการบริหารวิชาการ ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล แยกตามนวัตกรรมย่อย มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แสดงดังตาราง ที่ 4.22 - 4.24

ตารางที่ 4.22 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ **นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** จากการประเมินรายบุคคล

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ลักษณะของนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.714	0.611	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.714	0.611	มากที่สุด
3. แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ	4.714	0.536	มากที่สุด	4.738	0.550	มากที่สุด
4. ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพของนวัตกรรม	4.429	0.852	มาก	4.426	0.938	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.690</b>	<b>0.552</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.690</b>	<b>0.604</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความเหมาะสมของ นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.690$ , S.D.=0.552) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ลักษณะของนวัตกรรม และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.786$ , S.D.=0.426) รองลงมาคือ แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.714$ , S.D.=0.536) และตัวชี้วัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.429$ , S.D.=0.852) ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของ นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.690$ , S.D.=0.604) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.738$ , S.D.=0.550) รองลงมาคือ ลักษณะของนวัตกรรม และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}=4.714$ , S.D.=0.611) และตัวชี้วัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.426$ , S.D.=0.938) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 **นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** จากการประเมินรายบุคคล

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ลักษณะของนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.714	0.611	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.643	0.842	มากที่สุด
3. แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ	4.786	0.426	มากที่สุด	4.679	0.727	มากที่สุด
4. ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพ ของ นวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.643	0.633	มากที่สุด
ภาพรวม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.671	0.708	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความเหมาะสมของ นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมิน

รายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.786$ , S.D.=0.426) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ลักษณะของนวัตกรรม, วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม, แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ และตัวชี้วัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}=4.786$ , S.D.=0.426)

ความเป็นไปได้ของ นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.671$ , S.D.=0.708) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ลักษณะของนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.714$ , S.D.=0.611) รองลงมาคือ แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.679$ , S.D.=0.727) และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.643$ , S.D.=0.842) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.643$ , S.D.=0.633) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัด และประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ลักษณะของนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.714	0.611	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม	4.786	0.426	มากที่สุด	4.643	0.842	มากที่สุด
3. แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ	4.762	0.488	มากที่สุด	4.643	0.842	มากที่สุด
4. ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพของนวัตกรรม	4.571	0.852	มากที่สุด	4.643	0.842	มากที่สุด
ภาพรวม	4.738	0.528	มากที่สุด	4.655	0.803	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ความเหมาะสมของ นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.738$ , S.D.=0.528) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ลักษณะของนวัตกรรม และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.786$ , S.D.=0.426) รองลงมาคือ แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X}$ =4.762, S.D.=0.488) และตัวชี้วัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.571, S.D.=0.852) ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ของ นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.655, S.D.=0.803) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า ลักษณะของนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.714, S.D.=0.611) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม, แนวทางในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ และตัวชี้วัดประสิทธิภาพของนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.643, S.D.=0.842)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 ดังนี้

### 1. ชื่อนวัตกรรม

1.1 “นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” ควรตัดคำว่า “เฉพาะบุคคล” ออก เนื่องจากมีคำว่ายืดหยุ่นอยู่แล้ว

### 2. แผนภาพนวัตกรรม

2.1 ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ไม่ชัดเจน คนอาจเข้าใจผิดว่ามี 4 ทักษะ ควรปรับให้ชัดเจนขึ้น หรือทำให้ต่างกันระหว่างทักษะใหญ่ กับทักษะย่อย

3. นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ควรปรับดังนี้

#### 3.1 แนวทางปฏิบัติ

3.1.1 การวางแผนและออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ควรพิจารณาบริบท จุดเน้นของ รร. ร่วมด้วย และหากมีการสอบถามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน หรือให้มีส่วนร่วมในการวางแผนออกแบบหลักสูตรด้วย หลักสูตรสถานศึกษาจะสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น นอกจากนี้ควรพิจารณาขอบสมรรถนะของสภากาการศึกษา และ สพฐ. เพิ่มเติมด้วย เพราะมีแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

3.1.2 การประเมินผลหลักสูตร ควรเพิ่มให้มีผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน และมีการทดลองใช้หลักสูตรก่อนนำไปเผยแพร่ นอกจากนี้ควรประเมินแยกเป็นระยะ เช่น ระยะแรกดูกระบวนการ ระยะสุดท้ายดูผลผลิต คือ ดูว่านักเรียนเกิดทักษะภาวะผู้นำจริงหรือไม่

### 3.2 ตัวชี้วัด

3.2.1 ควรพิจารณาว่าผู้เรียนมีสมรรถนะด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจริงหรือไม่ เพิ่มเติมจากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

3.2.2 ร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศ กำกับติดตาม กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ไม่แนใจว่าควรเป็นตัวชี้วัดในด้านการประเมินหลักสูตร หรืออยู่ในด้านการจัดการเรียนการสอน

3.2.3 ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ไม่ปรากฏในขั้นการพัฒนาหลักสูตร

3.2.4 ควรเพิ่มตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ควรปรับดังนี้

4.1 ปรับข้อความในลักษณะและวัตถุประสงค์ให้เป็นคำเดียวกัน เพื่อให้ consistency โดยเลือกว่าจะใช้ “กระบวนการจัดการเรียนการสอน” หรือ “กระบวนการจัดการเรียนรู้” ให้ใช้ให้เหมือนกัน

### 4.2 แนวทางปฏิบัติ

4.2.1. ควรระบุกิจกรรมเป็นประเด็นต้นและประเด็นปลาย เพื่อให้กิจกรรมมีความแตกต่างกันตามวัยของผู้เรียน

### 4.3 ตัวชี้วัด

4.3.1 ผลการประเมินโครงการ “My Future” ตามตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจตรงกัน

5. นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ควรปรับดังนี้

### 5.1 แนวทางปฏิบัติ

5.1.1 การวางแผนการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ควรเพิ่มการสื่อสารเกี่ยวกับการประเมินผลให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบ เพราะมีส่วนร่วมในการประเมิน

5.1.2 การประเมินและวิเคราะห์ผล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

#### 5.2 ตัวชี้วัด ควรมีตัวชี้วัดเชิงคุณภาพด้วย

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้นำมาพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.3.4 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จากการประเมิน (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 มาพัฒนาเป็น (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

**ชื่อนวัตกรรม:** นวัตกรรมบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

#### ลักษณะของนวัตกรรม

นวัตกรรมบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคลเป็นหลักการหรือแนวทางใหม่สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตามศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ได้มาจากการศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้น ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาตาม

แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้มาทำความเข้าใจกับปัญหา (Empathize) และนำมาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเพื่อกำหนดปัญหา (Define) แล้วจึงนำข้อมูลที่พบไปศึกษาการบริหารวิชาการของโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ (Interesting Cases) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบคือโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายการบริหารวิชาการตามแนวคิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการค้นหาหลักการใหม่ (Ideate) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนดังกล่าวมาออกแบบเป็น (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) จากนั้นนำนวัตกรรมต้นแบบที่ออกแบบได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ ในขั้นตอนของการทดสอบนวัตกรรม (Test) เพื่อปรับปรุงให้เป็นนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ โดยการพัฒนาวัตกรรมในครั้งนี้จะเป็นการพัฒนาการบริหารวิชาการ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน นำไปสู่เตรียมความพร้อม ในการดำเนินชีวิตและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคม และประเทศชาติ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อพลิกโฉมการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตามศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน

### รายละเอียดของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่

1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

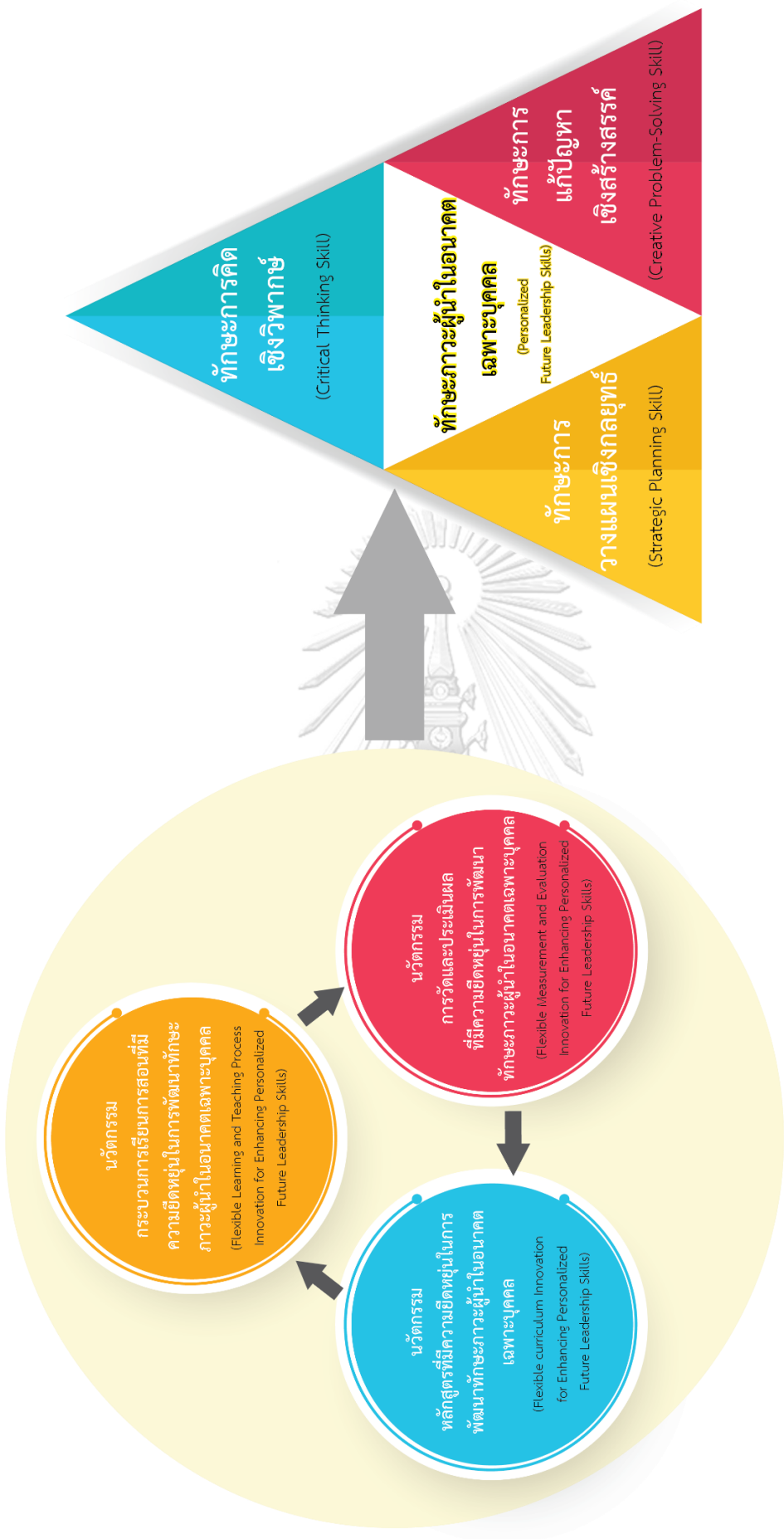


2) นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล(Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.25 - 4.27





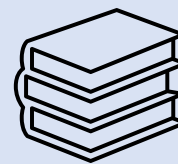
ภาพที่ 4.4 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2:  
 นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล

(Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ดังนี้

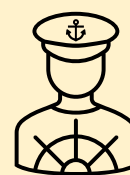
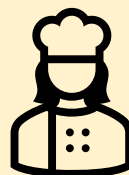
**1. นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียนเพิ่มเติมในเป้าหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล



**2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

เป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครูร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ ผ่านการลงมือทำแก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



### 3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

เป็นการพัฒนาการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทาง การประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง



โดยแต่ละนวัตกรรมย่อย มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 4.25 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ฉบับที่ 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

<b>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b> <b>มีลักษณะดังนี้</b>		
<p>1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคลตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>2. เพื่อออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคลตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>3. เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาหลักสูตรและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>1.1 วางแผนและออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b> โดย</p> <p>1) จัดประชุมวางแผนเพื่อพัฒนาหลักสูตรจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร คณะครู และผู้ปกครอง โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพิ่มเติม ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2) ร่วมกันวิเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของสังคม ส่งเสริมจุดเน้นและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนความต้องการของผู้ปกครองและ</p>	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถนะสำคัญด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต”</p> <p>2. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>3. ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคลตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ชุมชน</p> <p>3) วิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ และมาตรฐานของโรงเรียน ตามกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และสำรวจความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p><b>1.2 จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) คณะครู ผู้ปกครองและผู้เรียน ร่วมกันจัดทำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นตามศักยภาพของแต่ละคน และสามารถปรับใช้ได้ในทุกระดับชั้น และทุกวิชา โดยผสมผสานแนวคิดทางการศึกษามาปรับใช้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) จัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรเพื่อให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและสามารถนำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตไปปรับ</p>	

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคลตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อสร้างความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและแนวทางในการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนสร้างความตระหนักถึงบทบาทในการสนับสนุนผู้เรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้ไปสู่เป้าหมาย</p> <p><b>1.3 ประเมินผลหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b></p> <p>โดย</p> <p>1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน ร่วมกับคณะครูและผู้บริหาร ประเมินผลหลักสูตรก่อนนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน</p> <p>2) ทดลองใช้หลักสูตร และนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้มีมาตรฐาน</p> <p>3) พัฒนาระบบนิเทศภายในและประเมินผลการใช้หลักสูตรผ่านกระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>4) จัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ (Open House) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้</p>	

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</p> <p>มีลักษณะดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคลตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p> <p>1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบหลักสูตร</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ส่วนเสียทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและร่วมกันวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง</p>	



ตารางที่ 4.26 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ฉบับที่ 2 ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p><b>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกัน สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง</p> <p>2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>2.4 พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>2.5 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p>		
<p>1. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>2. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกันสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ระหว่างครูผู้ปกครองและผู้เรียน</p>	<p><b>2.1 วางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b> โดย</p> <p>1) ประชุมครูเพื่อชี้แจงแนวทางการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผสมผสานแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>2) อบรมพัฒนาครูในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์,</p>	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่จัดทำโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>2. จำนวนโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ผู้เรียนนำเสนอ</p> <p>3. ผลการประเมินโครงการ “My Future” ตามตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศกำกับติดตาม กระบวนการจัดการเรียนการสอน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p>5. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดนิทรรศการ</p>

นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้

2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน

2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกัน สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน

2.4 พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน

2.5 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>4. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p> <p>5. เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p>	<p>ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความต้องการของครูแต่ละคน</p> <p>3) ผู้เรียน และครู ร่วมกันออกแบบจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในรูปแบบสหวิทยาการ และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p><b>2.2 จัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงรายบุคคล รายห้องเรียน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p> <p>2) จัดกระบวนการเรียนการสอนผ่านกิจกรรมโครงการ “My Future” โดยให้</p>	<p>นำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ)</p>

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกัน สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง</p> <p>2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>2.4 พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>2.5 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ผู้เรียนเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ตามความถนัดหรือความสนใจ จากหัวข้อที่สนใจ โดยผ่านกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้เรียนวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ขึ้นเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครองในด้านสื่อ เทคโนโลยี และกำลังใจในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำผลลัพธ์จากการเรียนรู้มานำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>3) จัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ) เพื่อแสดงศักยภาพของผู้เรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p>	

ตารางที่ 4.27 (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต ฉบับที่ 2 ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล

<p><b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</b></p> <p>3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>3.4 ส่งต่อข้อมูลการวัดและประเมินศักยภาพรายบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนในอนาคต</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยมุ่งประเมินทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2. เพื่อจัดทำข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนรายบุคคลในด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตนเอง เพื่อน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p>4. เพื่อส่งเสริมให้ครูนำข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>3.1 วางแผนการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) ครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียนร่วมกันกำหนดแนวทางการประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียน ในรูปแบบการประเมินพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยประเมินเพื่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล ร่วมกับการประเมินตามเป้าหมายระยะสั้น หรือความสำเร็จระหว่างทาง (stages) โดยมุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2) ครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียนร่วมกันออกแบบวิธีการประเมินและเครื่องมือสำหรับการประเมินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่ครอบคลุมทักษะการคิด</p>	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต”</p> <p>2. จำนวนครั้งของการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการรายบุคคลด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้เป็นปัจจุบันต่อปีการศึกษา</p> <p>3. ร้อยละของผู้มีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>4. จำนวนวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p>

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>3.4 ส่งต่อข้อมูลการวัดและประเมินศักยภาพรายบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนในอนาคต</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>เชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งแฟ้มสะสมผลงานรายบุคคล (Portfolio) ในรูปแบบการประเมินผลระยะยาว 6 ปี และจัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน</p> <p>3) ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด จากพฤติกรรมของผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำในอนาคตและเกณฑ์ในการประเมินสำหรับกิจกรรมเสริมหลักสูตรในแต่ละภาคเรียนหรือปีการศึกษา</p> <p>4) พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่มีความแตกต่างกัน</p> <p>5) ครูผู้สอนรายงานข้อมูลการพัฒนาผู้เรียนในระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนกลางของโรงเรียน เพื่อส่งต่อและสืบค้นข้อมูลรายบุคคลได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>	

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>3.4 ส่งต่อข้อมูลการวัดและประเมินศักยภาพรายบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนในอนาคต</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>6) ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปรับปรุงเครื่องมือและแนวทาง ประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมตามบริบทในแต่ละระดับชั้น</p> <p><b>3.2 ประเมินและวิเคราะห์ผล</b></p> <p>1) ให้ครูประจำชั้นวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน ศักยภาพด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อใช้เครื่องมือในการประเมินอย่างเหมาะสมตามสภาพจริง เป็นรายบุคคล โดยสังเกตและบันทึกพฤติกรรมรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) จัดกิจกรรมประเมินตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ เรียนรู้ จากประสบการณ์ตรง และนำไปสู่การพัฒนาตนเองผ่านการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3) จัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ของผู้เรียน โดยเก็บ ร่องรอย หลักฐานการเรียนรู้ และ พัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำใน</p>	

<p>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>3.4 ส่งต่อข้อมูลการวัดและประเมินศักยภาพรายบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนในอนาคต</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>อนาคตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) จัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้เรียน</p> <p>5) เพิ่มการวัดและประเมินผลโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วมโดยตนเอง เพื่อน ผู้ปกครอง และครูด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p><b>3.3 สรุปและรายงานผล</b></p> <p>1) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ความสนใจและอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันหาแนวทางสนับสนุน ส่งเสริม</p> <p>2) จัดทำบันทึกพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p>	



<p>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มีลักษณะดังนี้</p> <p>3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>3.4 ส่งต่อข้อมูลการวัดและประเมินศักยภาพรายบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนในอนาคต</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>3) รายงานผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นรายบุคคล ให้ผู้ปกครองทราบเป็นรายสัปดาห์/รายเดือน/รายภาคเรียน/รายปีการศึกษา</p> <p>4) ส่งต่อข้อมูลพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนควบคู่กับหลักฐานการพัฒนา ด้านอื่นๆของผู้เรียนให้กับครูประจำชั้นในชั้นที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ</p>	

#### 4.3.5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

(ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน โดยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนานวัตกรรมฯ ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4.28 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะ (ร่าง) นวัตกรรม ฯ ฉบับที่ 2 จากการประชุมกลุ่มสนทนา

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	รายละเอียดการปรับแก้ไข
ท่านที่ 1	<p>1. ควรอธิบายเหตุผล/หลักการในการเลือกทักษะภาวะผู้นำว่าทำไมจึงเหลือ 3 ทักษะ (จาก 10 ทักษะ)</p> <p>1.1 แนวทางแรก อธิบายว่า หากมากกว่า 3 ทักษะจะทำให้จัดหลักสูตร และการจัดเรียนการสอนเพิ่มขึ้นมากหรือยากที่จะทำได้ เนื่องจากมีหลายทักษะมากเกินไป ดังนั้น จึงเลือกขอเลือกเพียง 3 ทักษะ ซึ่งหากเป็นเพราะเหตุผลนี้ก็ต้องอธิบายไว้ให้ชัดเจนในรายงานวิจัย</p> <p>1.2 แนวทางที่ 2 อธิบายจากการใช้เครื่องมือทางสถิติในการพิจารณาว่าจะเลือกทักษะใดและจำนวนเท่าใด เช่น Factor Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบที่เป็นนามธรรม (abstract) เพื่อใช้วิเคราะห์ว่าจะจัดและเลือกองค์ประกอบใดและอย่างไร ที่เพียงพอที่จะอธิบายเรื่องนั้น ๆ ได้ เป็นต้น เพื่อจะทำให้เรารู้ว่าจะเลือกทักษะภาวะผู้นำตัวใดที่สำคัญได้ เป็นต้น</p> <p>2. ควรปรับภาพให้สื่อถึงผลการวิจัยอย่างชัดเจน ได้แก่</p> <p>2.1 เนื้อหาในวงกลมด้านซ้าย ควรระบุว่า นวัตกรรมหลักสูตรคืออะไร นวัตกรรมการเรียนการสอนคืออะไร นวัตกรรมการวัดผลและประเมินผลคืออะไร โดยอธิบายให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านงานเข้าใจได้ง่าย และเป็นจุดโดดเด่นของงานวิจัยชิ้นนี้</p> <p>2.2 ภาพสามเหลี่ยมทางขวา ขอให้แน่ใจ</p>	<p>1. ระบุไว้ในบทที่ 4 แนวทางในการพัฒนานวัตกรรม เลือกจากทักษะที่มีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) สูงสุด 3 อันดับแรก</p> <p>2. ปรับเพิ่มรายละเอียดตามข้อเสนอแนะ</p>

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	รายละเอียดการปรับแก้ไข
	ว่าทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ควรจะมีกี่ทักษะ จะมากกว่า 3 ทักษะ หรือจะ 3 ทักษะได้ แต่ต้องมีคำอธิบายในการเลือก	
ท่านที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นิยามแต่ละทักษะให้ชัดเจน</li> <li>2. ทำอย่างไรจึงจะเกิดทักษะทั้ง 3 ทักษะนี้ ทักษะย่อยมีอะไรบ้าง</li> <li>3. ความรู้ และทัศนคติ อะไรที่จะทำให้เกิดทักษะดังกล่าว</li> <li>4. บทบาทของผู้บริหารต้องชัดเจนในแต่ละนวัตกรรมย่อยว่าจะบริหารอย่างไร</li> <li>5. การนำหลักสูตรไปใช้ ครูจะต้องทำอะไรบ้าง</li> <li>6. ควรเพิ่มการพัฒนาครู ในนวัตกรรมย่อยที่ 1</li> <li>7. ควรเพิ่มตัวชี้วัดด้านการประเมินว่าเด็กมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคตจริงหรือไม่</li> <li>8. Self - evaluation สำคัญ ทำอย่างไรจึงจะสามารถให้เด็กประเมินตนเองได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มนิยามศัพท์เฉพาะของทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ลงในนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์</li> <li>2. เพิ่มการวิเคราะห์และกำหนดทักษะย่อย ที่เหมาะกับแต่ละระดับชั้นในการพัฒนา เพื่อให้ไปสู่ทักษะที่เป็นเป้าหมายในที่สุด</li> <li>3. กำหนดบทบาทของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและนักเรียน ในแต่ละนวัตกรรมย่อย</li> </ol>
ท่านที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เห็น “What” แต่ยังไม่เห็น “How”</li> <li>2. ควรวิเคราะห์ทักษะที่เหมาะสมกับแต่ละระดับชั้น ลำดับความยากง่าย ก่อนจะไปถึงทักษะเป้าหมาย</li> <li>3. ควรแยกการประเมินหลักสูตร กับการประเมินการบริหารวิชาการให้ชัดเจน</li> <li>4. ควรระบุบทบาทของ ผู้บริหาร, ครู, ผู้ปกครอง, นักเรียน ให้ชัดเจนในแต่ละนวัตกรรมย่อย เช่น ผู้บริหารจะ Drive ครูอย่างไรในแต่ละกระบวนการ</li> </ol>	
ท่านที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรเพิ่มตัวชี้วัด “การประเมินหลักสูตร” ในนวัตกรรมย่อยที่ 1</li> </ol>	

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	รายละเอียดการปรับแก้ไข
	2. ระบุบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน	
ท่านที่ 5	1. ควรเพิ่มความชัดเจนในการระบุทักษะพื้นฐานก่อนไปถึงทักษะเป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติของแต่ละระดับชั้น เพื่อให้ครูและนักเรียนเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน 2. ควรเพิ่มการประเมินผลการใช้หลักสูตรของครู นอกจากจะประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน	
ท่านที่ 6	1. ตัวชี้วัดต้องตอบวัตถุประสงค์ 2. เพิ่มการวิเคราะห์ทักษะที่เด็กจะต้องมีในแต่ละระดับชั้น	
<b>หมายเหตุ: ผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆ ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</b>		

จากนั้นนำข้อเสนอแนะ จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน จาก (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

## นวัตกรรม

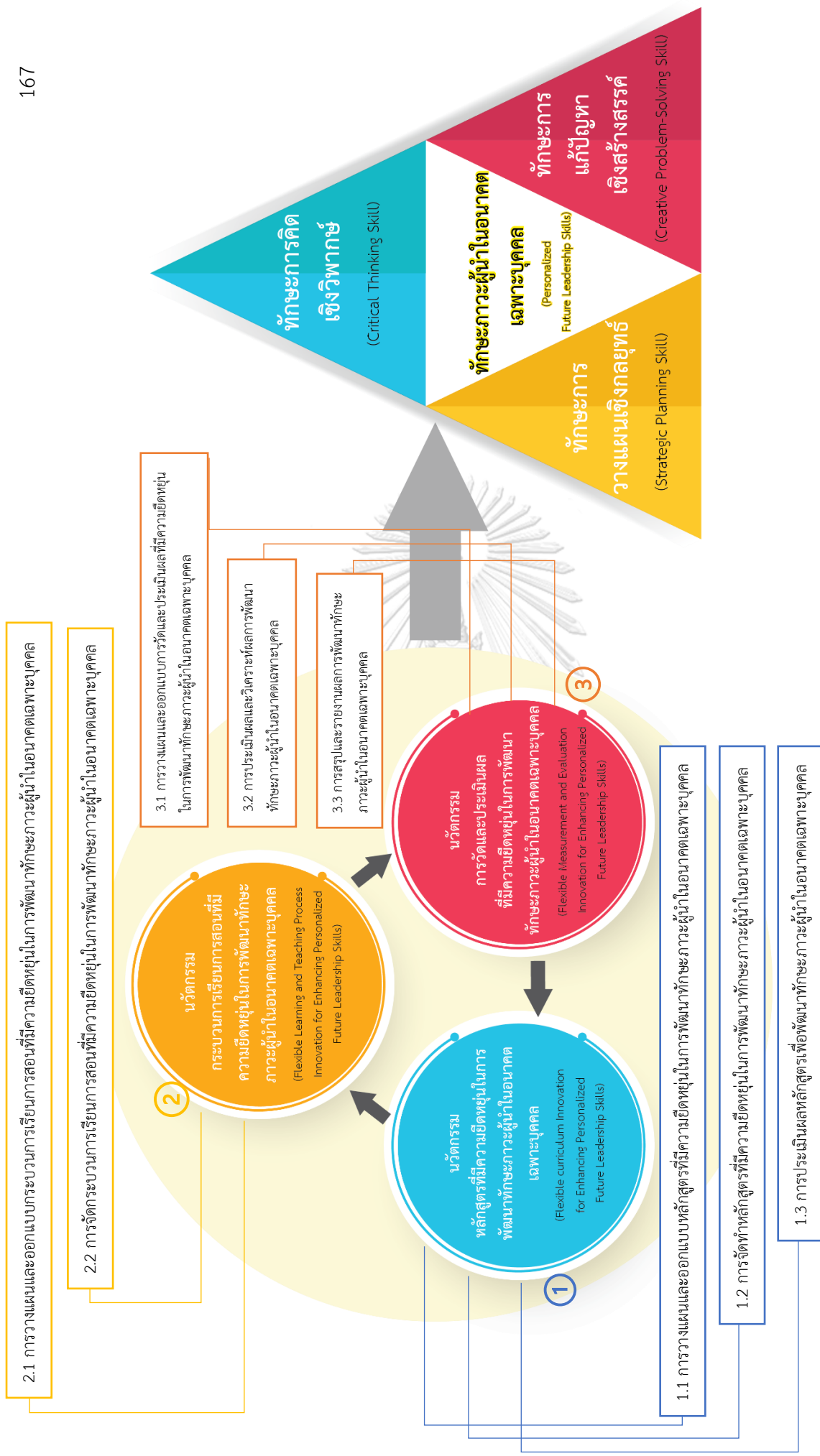
การบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่น  
ในการพัฒนากทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล

**FLEXIBLE ACADEMIC MANAGEMENT INNOVATION FOR ENHANCING  
PERSONALIZED FUTURE LEADERSHIP SKILLS**



พัฒนาจากวิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต เรื่อง การพัฒนา  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา  
ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

จินดา สสประสิทธิ์














ภาพที่ 4.5 แผนภาพ นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์  
 ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล  
 (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล  
(Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

ประกอบด้วย

3 นวัตกรรมย่อย ดังนี้

<p><b>1. นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b> (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</p> <p>เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">     </div>
<p><b>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b> (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</p> <p>เป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครู ร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ ผ่านการลงมือทำ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">     </div>
<p><b>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b> (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</p> <p>เป็นการพัฒนาการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทาง การประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>

## ความเป็นมาและความสำคัญ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการใช้ชีวิตท่ามกลางปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complexity) ที่ต้องพบเจอโดยไม่คาดคิด (Unexpectedly) และปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงไปทั่วโลก อาทิ ภาวะอากาศเป็นพิษจากฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5 : Particulate Matter ขนาด 2.5 ไมโครเมตร) หรือโรคระบาดที่เกิดจากเชื้อไวรัส COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกระบบไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การปกครอง สิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคโนโลยี อย่างฉับพลันทันใด จนอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์เหล่านี้เป็นการทดสอบถึงความพร้อมและทักษะของผู้นำจากประเทศต่าง ๆ ว่าจะสามารถตอบสนองหรือรับมือกับผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไร

เมื่อ “ผู้นำ” คือคนสำคัญที่จะนำพาประเทศชาติและพลเมืองให้สามารถเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาผู้นำให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งด้านการเรียนรู้และการดำเนินชีวิตนั้นจึงสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้จากผลการสำรวจของ Deloitte (2016) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้สร้างผู้นำได้รวดเร็วเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่นเดียวกับผลการสำรวจของศูนย์เพื่อผู้นำสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่วิธีการที่ใช้พัฒนาผู้นำยังคงเหมือนเดิม (Petrie, 2011)

Bennis (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่กำเนิดแต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เช่นเดียวกับ Charoenwongsak (2007) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสั่งสม ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ การหล่อหลอมลักษณะชีวิต และการฝึกฝนทักษะในด้านต่างๆ เป็นระยะเวลาานาน ทักษะภาวะผู้นำจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงการอ่านหนังสือพัฒนาทักษะ หรือจากการไปอบรมนั่งฟังบรรยายในห้องเรียนเท่านั้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสนับสนุนผลการวิจัยด้านประสาทวิทยาที่แสดงให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำควรเริ่มฝึกฝนตั้งแต่วัยเยาว์” (Ochsner, 2015, p. 2)

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในยุค VUCA คือ วิกฤตเด็กและเยาวชนขาดภาวะผู้นำ โดย Charoenwongsak (2007) กล่าวว่า “เด็กและเยาวชนจำนวนมากขาดมุมมองความเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการเป็นผู้นำ ขาดวุฒิภาวะและทักษะในการเป็นผู้นำ ใช้ชีวิตให้ไหลไปตามกระแสค่านิยมที่ผิดเพี้ยนของสังคม อาจกล่าวได้ว่า สังคมไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะผู้นำเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางและพัฒนาประเทศไปในทางที่เหมาะสม” จากเหตุผลดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเพื่อ



มาพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับเด็กและเยาวชน ซึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคม และประเทศชาติในอนาคต

เมื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ และด้วยเหตุที่โรงเรียนเป็นองค์กรหลักที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชน หน้าที่หลักของโรงเรียนคือการบริหารวิชาการ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอันจะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาเด็กและเยาวชนจึงควรเริ่มจากการพัฒนาการบริหารวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล ที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง ทักษะการปรับตัว ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งล้วนแต่เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำเพื่อให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารวิชาการสำหรับผู้เรียนในวัยประถมศึกษา อันเป็นช่วงวัยที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำซึ่งเป็นทักษะสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในอนาคต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญของการจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคตอย่างแท้จริง

ทั้งนี้จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ นั้น มีพื้นฐานมาจากการคิดออกแบบ (Design thinking) ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่ใช้ทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและนำความคิดสร้างสรรค์พร้อมทั้งมุมมองจากคนหลาย ๆ กลุ่ม มาสร้างแนวคิดหรือแนวทางแก้ไข และนำแนวทางต่าง ๆ มาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ การคิดออกแบบจึงเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2561) ดังนั้นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติในอนาคต จึงควรเริ่มต้นจากการออกแบบ “นวัตกรรมการบริหารวิชาการ” ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดทักษะภาวะผู้นำที่ตัวผู้เรียน



ตั้งแต่วัยเยาว์ ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาผู้นำในอนาคต โดยทักษะภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ ขยายผลไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน สังคม ตลอดจนประเทศชาติต่อไป

### ลักษณะของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล เป็นหลักการหรือแนวทางใหม่สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตามศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ได้มาจากการศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้น ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้มาทำความเข้าใจกับปัญหา (Empathize) และนำมาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเพื่อกำหนดปัญหา (Define) แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปศึกษาการบริหารวิชาการของโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ (Interesting Cases) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบคือโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายการบริหารวิชาการตามแนวคิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการค้นหาหลักการใหม่ (Ideate) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนดังกล่าวมาออกแบบเป็น (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) จากนั้นนำนวัตกรรมต้นแบบที่ออกแบบได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ ในขั้นตอนของการทดสอบนวัตกรรม (Test) เพื่อปรับปรุงให้เป็นนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมในครั้งนี้จะเป็นการพัฒนาการบริหารวิชาการ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน นำไปสู่เตรียมความพร้อม ในการดำเนินชีวิตและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคม และประเทศชาติ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

เพื่อพลิกโฉมการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตามศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน

### รายละเอียดของนวัตกรรม

นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่

1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

2) นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์** (Critical Thinking Skills) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ความคิดรวบยอดที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ

**ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์** (Strategic Planning Skills) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

**ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์** (Creative in Ethical-Based Problem Solving Skills) หมายถึง การรับรู้ว่ามีปัญหาอะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>2. เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามพื้นฐานและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงให้มีทักษะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในอนาคต</p> <p>3. เพื่อพัฒนาครูให้สามารถออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลและนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาหลักสูตรและมีการติดตามผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>1.1 วางแผนและออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b> โดย</p> <p>1) ผู้บริหารจัดการประชุมเพื่อวางแผนการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายของหลักสูตร โดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยสร้างความตระหนักถึงบทบาทในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>2) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและสอดคล้องกับบริบทของสังคม</p> <p>3) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาชาติ</p>	<p>1. ระดับคุณภาพของหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</p> <p>2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามเป้าหมายระดับชั้นที่กำหนดไว้</p> <p>3. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาด้านการออกแบบหลักสูตรและการนำไปใช้</p> <p>4. ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อหลักสูตร</p>

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนตามกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตลอดจนสำรวจความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>4) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์ทักษะย่อยที่เหมาะสมกับแต่ละระดับชั้น ลำดับความยากง่าย ก่อนจะไปถึงทักษะเป้าหมาย และกำหนดขอบเขตการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละระดับ เพื่อให้ครูและผู้เรียนมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายได้</p> <p>5) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูผู้สอนในการนำหลักสูตรไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการเรียนรู้หลากหลายช่องทาง อาทิ การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ, การนิเทศติดตามด้วยระบบที่ เ ลี ย ง ( Coaching and Mentoring), การอบรมพัฒนาด้วยระบบออนไลน์ตามความต้องการจำเป็น เป็นต้น</p> <p><b>1.2 จัดทำหลักสูตรที่มีความ</b></p>	

**1. นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p><b>ยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดย</b></p> <p>1) ผู้บริหารวางแผนและสนับสนุนให้ครูร่วมกันจัดทำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน โดยผสมผสานรูปแบบการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>2) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูร่วมกันจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรเพื่อให้ครูหรือผู้ใช้หลักสูตรเข้าใจถึงเป้าหมาย แนวคิดการจัดกิจกรรม วิธีการจัดกิจกรรมและบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ นำหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>1.3 ประเมินผลหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดย</b></p> <p>1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน ร่วมกับคณะครูและผู้บริหาร ประเมินผลหลักสูตรก่อนนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน</p> <p>2) ทดลองใช้หลักสูตร และนำ</p>	

**1. นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

<p><b>1. นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b></p> <p>ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3) ประเมินผลการใช้หลักสูตรผ่านกระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการจัดประชุมผู้ปกครองชั้นเรียน (Classroom Meeting)</p>	

<p><b>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b></p> <p>ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครูร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน</p>	<p><b>2.1 วางแผน และ ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b> โดย</p> <p>1) ผู้บริหารประชุมครูเพื่อชี้แจงแนวทางการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนในการพัฒนาผู้เรียนให้</p>	<p>1. ระดับคุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</p> <p>2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>3. ผลการประเมินโครงการงาน “My Future” ตามตัวชี้วัดทักษะภาวะ</p>

**2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครูร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>2. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกันสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ระหว่างครู ผู้ปกครองและผู้เรียน</p> <p>4. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p> <p>5. เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p>	<p>มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผสมผสานแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>2) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการอบรมพัฒนาครูในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความต้องการของครูแต่ละคน</p> <p>3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เรียนและครู ร่วมกันออกแบบจัดทำแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในรูปแบบสหวิทยาการ และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดย</p> <p>- วิเคราะห์จุดเด่นหรือความถนัดของผู้เรียนรายบุคคลด้วยแบบสำรวจความถนัด ร่วมกับการ</p>	<p>ผู้นำในอนาคต (ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศกำกับติดตาม กระบวนการจัดการเรียนการสอน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p>5. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ)</p>

**2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครูร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>สัมภาษณ์ผู้ปกครอง และบันทึกทักษะที่เป็นจุดเด่นของผู้เรียนรายบุคคลลงในระบบฐานข้อมูลของชั้นเรียน</p> <p>- ออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล และวางแผนพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตร่วมกับผู้เรียนโดยใช้ศักยภาพเป็นฐาน (Personalized Based Active Learning)</p> <p><b>2.2 จัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดย</b></p> <p>1) กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงรายบุคคลรายห้องเรียน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p> <p>2) ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนผ่านกิจกรรมโครงการ “My Future” โดยให้ผู้เรียนเป็น</p>	



**2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ทีผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครูร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ตามความถนัดหรือความสนใจ จากหัวข้อที่สนใจ โดยผ่านกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้เรียนวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ขึ้นเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครองในด้านสื่อ เทคโนโลยี และกำลังใจในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำผลลัพธ์จากการเรียนรู้มานำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>3) โรงเรียนจัดให้มีนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ) เพื่อแสดงศักยภาพของผู้เรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p>	

3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)		
<p>ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนาการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทาง การประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง</p>		
วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
<p>1. เพื่อพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียน โดยการออกแบบประเมินทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>2. เพื่อให้ผู้เรียนรู้เป้าหมาย วิธีการ และเครื่องมือในการประเมินตนเองตามศักยภาพที่แตกต่างกัน ส่งผลให้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตนเอง เพื่อน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p>4. เพื่อส่งเสริมให้ครูนำข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. เพื่อจัดทำข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนรายบุคคลในด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>3.1 วางแผนและออกแบบการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล โดย</b></p> <p>1) ผู้บริหารและครูผู้สอน ร่วมกันกำหนดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนตามตัวชี้วัดระดับชั้น เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินตามเป้าหมายระยะสั้นหรือความสำเร็จระหว่างทาง (stages) โดยมีเป้าหมายในการประเมินเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่คำนึงถึงศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนเป็นสำคัญ</p> <p>2) ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมอบรมเพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันเป็นรายบุคคล</p> <p>3) ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกัน กำหนดตัวชี้วัด จากเป้าหมายของผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะภาวะ</p>	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” ตามเป้าหมายรายบุคคล</p> <p>2. ร้อยละของครูที่นำข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. จำนวนวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่นำมาใช้ในการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p> <p>4. จำนวนครั้งของการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการรายบุคคลด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้เป็นปัจจุบันต่อปีการศึกษา</p>

**3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนารวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทางการประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ผู้นำในอนาคตและเกณฑ์ในการประเมินพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคลในแต่ละภาคเรียนหรือแต่ละปีการศึกษา</p> <p>4) ครูผู้สอน และผู้เรียนร่วมกัน ออกแบบวิธีการประเมินและเครื่องมือสำหรับการประเมินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่ครอบคลุมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>ผ่านกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งมีการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานรายบุคคล (Portfolio) ในรูปแบบการประเมินผลระยะยาว 6 ปี และจัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน</p> <p><b>3.2 การประเมินผลและวิเคราะห์ผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b></p> <p>1) ครูประจำชั้นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันประเมินพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้เครื่องมือที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการ</p>	

**3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนารวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทางการประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>ออกแบบอย่างเหมาะสมตามสภาพจริง ทำการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม และให้การสนับสนุนผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) ครูจัดกิจกรรมประเมินตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และนำไปสู่การพัฒนาตนเองผ่านการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3) ครูร่วมกับผู้ปกครองจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ของผู้เรียน โดยเก็บร่องรอย หลักฐานการเรียนรู้ และพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้เรียน</p> <p>5) ผู้บริหารจัดให้มีการวัดและประเมินผล โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>	

**3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนาการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทาง การประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>เพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตนเอง เพื่อน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p><b>3.3 การสรุปและรายงานผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล</b></p> <p>1) ผู้บริหารกำกับติดตามการรายงานข้อมูลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนในระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนกลางของโรงเรียน เพื่อเป็นฐานข้อมูลรายบุคคลในการส่งต่อและสืบค้นข้อมูลได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>2) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องปรับปรุงเครื่องมือและแนวทางประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมตามบริบทในแต่ละระดับชั้น</p> <p>3) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมผู้ปกครองเพื่อรายงานข้อมูลพื้นฐานด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียน และอุปสรรค</p>	

**3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)**

ลักษณะของนวัตกรรม: เป็นการพัฒนาการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทางการประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัด
	<p>หรือข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันหาแนวทางสนับสนุนส่งเสริม</p> <p>4) ครูประจำชั้นรายงานผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคลให้ผู้ปกครองทราบเป็นรายภาคเรียน/รายปีการศึกษา</p> <p>5) ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่งต่อข้อมูลพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนควบคู่กับหลักฐานการพัฒนาด้านอื่นๆของผู้เรียนให้กับครูประจำชั้นในชั้นที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ</p>	

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และ 3) พัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phase Mixed Method Design Research) ซึ่งใช้ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 27,414 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) จำนวน 388 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน ครูผู้สอนกลุ่มสาระ 1 คน และครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 1 คน รวมโรงเรียนละ 5 คน โดยใช้เครื่องมือวิจัยที่หลากหลาย ได้แก่ 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 และ 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 3) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI<sub>modified</sub>)

โดยมีรายละเอียดสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ตลอดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้แนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น จากนั้นนำข้อค้นพบเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาเป็นร่างกรอบแนวคิด และประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน นำผลการประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ พัฒนารอบแนวคิดและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ (3) การพัฒนาการวัดและประเมินผล

2) กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้ (1) ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence Skills) (2) ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) (3) ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (Trustworthiness Skills) (4) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills) (5) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) (6) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills) (7) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills) (8) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills) (9) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) และ (10) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)

### 5.1.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1) ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ในภาพรวม** พบว่า การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.127$ ) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.117$ ) และด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.085$ ) ตามลำดับ



2) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา** เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.122$ ) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.112$ )

3) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน** เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การพัฒนาจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.126$ ) รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.077$ ) และการพัฒนาการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.053$ ) ตามลำดับ

4) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล** เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การพัฒนาการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.153$ ) รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.116$ ) และการพัฒนาการวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.112$ ) ตามลำดับ

5) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **จำแนกตามทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.140$ ) รองลงมาคือ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.137$ ) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.116$ ) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.108$ ) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.105$ ) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.105$ ) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.101$ ) ทักษะการปรับตัว ( $PNI_{\text{modified}} = 0.093$ ) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.092$ ) และ ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.090$ ) ตามลำดับ

### 5.1.3 นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นนวัตกรรมที่ได้มาจากการศึกษารอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากนั้น ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี

ผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้มาทำความเข้าใจกับปัญหา (Empathize) และนำมาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเพื่อกำหนดปัญหา (Define) แล้วจึงนำปัญหาที่ค้นพบไปศึกษาวิธีการบริหารวิชาการของโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ (Interesting Cases) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบคือ โรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายการบริหารวิชาการตามแนวคิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการค้นหาหลักการใหม่ (Ideate) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนดังกล่าวมาออกแบบเป็น (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) จากนั้นนำนวัตกรรมต้นแบบที่ออกแบบได้ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ ในขั้นตอนของการทดสอบนวัตกรรม (Test) เพื่อปรับปรุงให้เป็นนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ โดยการพัฒนาต้นแบบในครั้งนี้เป็นการพัฒนาการบริหารวิชาการ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน นำไปสู่เตรียมความพร้อม ในการดำเนินชีวิตและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคม และประเทศชาติ ต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

2) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม: เพื่อพลิกโฉมการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตามศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน

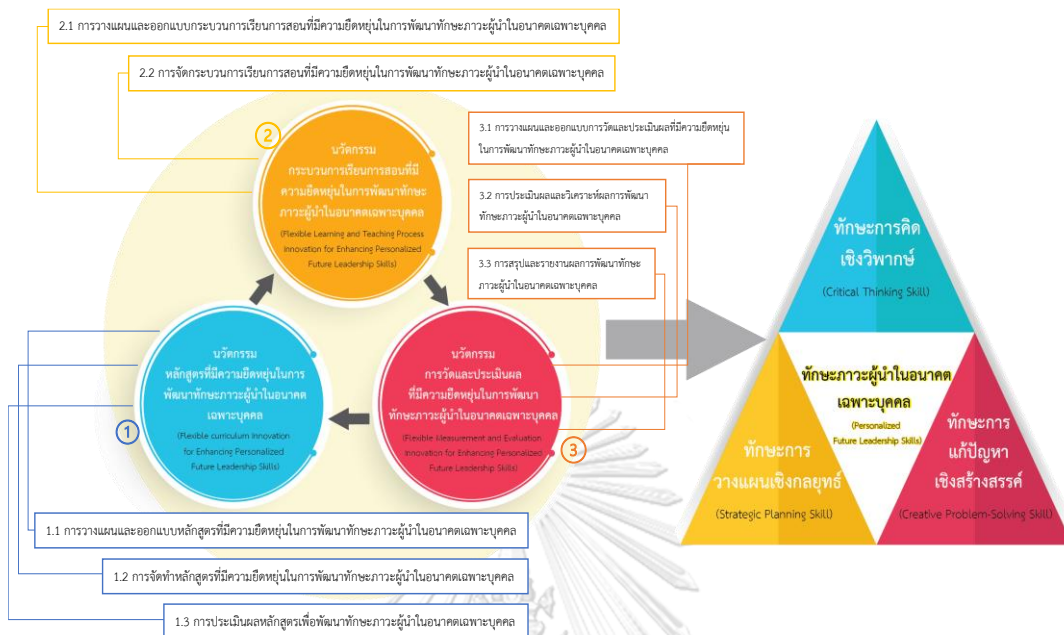
3) รายละเอียดของนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่

(1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

(2) นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) เป็นการพัฒนากิจการเรียนการสอนแนวใหม่ทีผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครู ร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล(Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) เป็นการพัฒนากิจการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายส่วนตน ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทาง การประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

#### 4) แผนภาพนวัตกรรม



ภาพที่ 4.5 แผนภาพ นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์  
 ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล  
 (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

#### 5.2.1 กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล จากผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มีความเห็นว่าเป็นกรอบที่มีความเหมาะสมตามองค์ประกอบของขอบข่ายงานวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวได้มาจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารวิชาการของนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับ และศึกษาเอกสารทางวิชาการเพิ่มเติมจากหลายแหล่งที่มา แสดงให้เห็นว่า กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการวัดและประเมินผล มีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) ที่กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่าง

ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

นอกจากนี้กรอบแนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ สมาน อัครภูมิ (2551) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารวิชาการ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พันธกิจการบริหารด้านวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุความมุ่งหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยได้เสนอแนวทางในการนำการบริหารวิชาการไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้ (1) หลักสูตรถือว่าเป็นแผนแม่บทที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอน และเป็นหัวใจของงานบริหารวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาและบริหารหลักสูตร ได้อย่างดี จึงจะทำให้การบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ (2) การจัดการเรียนการสอนเป็นมหรกรรมกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยมีครูผู้สอนเป็นบุคลากรหลักในความสำเร็จของมหรกรรมเหล่านี้ สิ่งที่ทำทนายผู้บริหารในการบริหารวิชาการคือ การทำให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตรในการวางแผนการสอน และจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับปรัชญาของหลักสูตร สู่จุดหมายปลายทางเดียวกันคือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และนโยบายของกระทรวง นี่คือน้ำที่หลักของผู้บริหารในการบริหารวิชาการ อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ สื่อและนวัตกรรมการสอนเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาโดยรวม ผู้บริหารจะอย่างไรให้ครูผู้สอน ได้ผลิต ได้แสวงหา และใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน แม้จะต้องบริหารภายใต้สภาวะขาดแคลนก็ตาม (3) การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน และการประเมินผลหลักสูตร เป็นอีกภาระงานหนึ่งที่สำคัญในการบริหารวิชาการ เพราะการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเรียนการสอน และเป็นกระบวนการในการป้อนกลับข้อมูลที่สำคัญในการบริหารวิชาการ ส่วนการประเมินหลักสูตรนั้นเป็นกิจกรรมเพื่อกำกับติดตามและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดหมายการศึกษาของชาติ นโยบายและความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้เสีย

2) กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในยุคศตวรรษที่ 21 และเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำที่จะนำตนเองและองค์กรในการเผชิญวิกฤต ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills), ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills), ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills), ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills), ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills), ทักษะการ

คิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills), ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills), ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics) โดยผู้วิจัยศึกษารรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่ามีเหมาะสม ทั้งนี้ยังพบว่ากรอบแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 1: การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ และ ยุทธศาสตร์ที่ 8: การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) นอกจากนี้กรอบแนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับเป้าหมายด้านผู้เรียนของแผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้ มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) ที่ประกอบด้วย ทักษะและ คุณลักษณะ 1) 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic) 2) 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรมจริยธรรม (Compassion)

### 5.2.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต **ในภาพรวม** พบว่า การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาที่มีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ( $PNI_{modified} = 0.127$ ) รองลงมา คือ ด้านการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $PNI_{modified} = 0.117$ ) และด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 0.085$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหาร วิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า ความต้องการจำเป็น สูงสุด คือ การพัฒนาการวัดและประเมินผล อาจเป็นเพราะการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร

แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ใน 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อตัดสินว่าผู้เรียน “ผ่าน” หรือ “ไม่ผ่าน” เกณฑ์ โดยพิจารณาจากเวลาเรียนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเป็นหลัก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557, หน้า 2-4) ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาท์ ไกรวิญญู (2562) ที่พบว่ากลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วนั้น กลยุทธ์หลัก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **จำแนกตามทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (PNImodified = 0.140) รองลงมาคือ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (PNImodified = 0.137) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (PNImodified = 0.116) ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (PNImodified = 0.108) ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (PNImodified = 0.105) ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (PNImodified = 0.105) ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (PNImodified = 0.101) ทักษะการปรับตัว (PNImodified = 0.093) ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (PNImodified = 0.092) และ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (PNImodified = 0.090) ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ตามทักษะภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (PNImodified = 0.140) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาจารย์ สุวัฒน์พงษ์ (2558) ที่ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา และพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ยังคงมีความเห็นว่าผู้เรียนควรต้องได้รับการส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ อันเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้นำในการเผชิญกับปัญหาในโลกยุคศตวรรษที่ 21 อันซับซ้อนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ยังระบุว่าในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องมีทักษะสำคัญที่จำเป็นในการใช้ชีวิต แม้หลายทักษะจะเป็นทักษะเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นและความสามารถในการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน อีกส่วนหนึ่งเป็นทักษะใหม่ที่ต้องบ่มเพาะและพัฒนาให้เกิดแก่ผู้เรียน อาทิ ความรอบรู้ด้านการเงิน การเป็นผู้ประกอบการ ความรอบรู้ด้านพลเมือง ทักษะการสร้างสรรค์และการผลิตนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์ การร่วมมือร่วมพลัง ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการแสดงความคิดเห็นความเห็นอย่างเสรี และรวดเร็ว ผ่านสื่อต่าง ๆ จึงมักมีแนวคิดหลากหลาย และหลายแนวคิดเป็นประเด็น ถกเถียง (Controversial Issue) ไม่อาจลงข้อสรุปได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการคิด

วิจารณ์ญาณ การวิพากษ์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเป้าหมายด้านผู้เรียนของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) ที่ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะ 1) 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic) 2) 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และควมมีเมตตากรุณา มีวินัย คุณธรรมจริยธรรม (Compassion) อีกด้วย

ในขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความต้องการจำเป็น ต่ำที่สุด ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (PNI<sub>modified</sub> = 0.090) ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ทักษะดังกล่าวแม้จะมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.581, S.D. = 0.314) แต่ก็มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.202, S.D. = 0.481) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลอาจเห็นว่า ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง เป็นทักษะที่ผู้เรียนได้รับการพัฒนาผ่านการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันค่อนข้างมากอยู่แล้ว ซึ่งการมีทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเองมากเกินไป ในขณะที่ขาดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ หรือการคิดแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มาประกอบในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ แล้ว ก็อาจทำให้การทำงานมีโอกาสล้มเหลวได้

### 5.2.3 นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1) ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม มีความเห็นสอดคล้องกันว่าชื่อนวัตกรรมมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.643) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.714) อาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าชื่อนวัตกรรม



น่าสนใจและสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนที่มีศักยภาพที่แตกต่างกันได้

2) วัตถุประสงค์ของนวัตกรรม: เพื่อพลิกโฉมการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีนวัตกรรมในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตามศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน ในส่วนนี้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.786) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.667) ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรมีการพัฒนาวัตกรรมการบริหารวิชาการ เนื่องจากการจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน ประสบปัญหาเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดให้เด็กระดับประถมศึกษา เรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวนมาก ไม่สอดคล้องตามหลักพัฒนาการเด็ก ดังนั้นการปรับหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นสูงจะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาเด็กที่มีความพร้อมแตกต่างกันในช่วงวัยนี้ได้พัฒนาไปตามลำดับขั้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

3) รายละเอียดของนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 นวัตกรรมย่อย ได้แก่

(1) นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) เป็นการบริหารหลักสูตรแนวใหม่ ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียน เพิ่มเติมในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล สำหรับนวัตกรรมนี้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม มีความเห็นสอดคล้องกันว่านวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.690) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.690) อาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าหลักสูตรนี้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – Based Curriculum : CBC) ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.ธำรง บัวศรี (2535, อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของหลักสูตรฐานสมรรถนะว่า

เป็นหลักสูตรที่ยืดความสามารถของผู้เรียนเป็นหลัก การออกแบบหลักสูตรตามแนวคิดนี้จะมีการกำหนดเกณฑ์ ความสามารถที่ผู้เรียนพึงปฏิบัติได้ หลักสูตรที่เรียกว่าหลักสูตรเกณฑ์ความสามารถ จัดทำขึ้นเพื่อประกันว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับหนึ่ง ๆ จะมีทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามที่ต้องการ เป็นหลักสูตรที่ไม่ได้มุ่งเรื่องความรู้ หรือเนื้อหาวิชาที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา แต่จะมุ่งพัฒนาในด้านทักษะ ความสามารถ เจตคติและค่านิยม อันจะมีประโยชน์ต่อชีวิตประจำวันของผู้เรียนในอนาคต หลักสูตรนี้มีโครงสร้างให้เห็นถึงเกณฑ์ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติในแต่ละระดับการศึกษา และในแต่ละระดับชั้น ทักษะและความสามารถ จะถูกกำหนดให้มีความต่อเนื่องกัน โดยใช้ทักษะและความสามารถที่มีในแต่ละระดับเป็นฐานสำหรับเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถในระดับต่อไป และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดให้มีพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด (Multiple Intelligences) และความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) โดยใช้สมรรถนะเป็นหลักในการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ กำหนดสาระการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันให้เป็นขอบข่ายการเรียนรู้เดียวกัน โดยกำหนดสัดส่วนเนื้อหาสาระการเรียนรู้ออกเป็น 2 ส่วน คือ เนื้อหาสาระที่มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ และเนื้อหาสาระที่ตอบสนองความถนัดและความสนใจที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน ตามหลักทฤษฎีปัญหา โดยพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะสูงขึ้นแบบขั้นบันได (Step – up Development) โดยสถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทมากขึ้น (เอกสารประกอบการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 1/2564 วันที่ 11 พฤษภาคม 2564 ณ ห้องประชุม สพฐ. 1 อาคาร สพฐ. 4 ชั้น 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(2) นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) เป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่ผ่านกระบวนการคิดและออกแบบของครู ร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครอง โดยการวิเคราะห์ผู้เรียนและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบโครงการ เน้นการเรียนรู้ ผ่านการลงมือทำ แก้ปัญหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับนวัตกรรมนี้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม มีความเห็นสอดคล้องกันว่านวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.786) และมีความ

เป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.671$ ) อาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ากระบวนการจัดการเรียนการสอนในนวัตกรรมนี้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่มีจุดประสงค์การเรียนรู้ฐานสมรรถนะเป็นเป้าหมาย คือ มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะเจตคติและคุณลักษณะต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวมในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและการใช้ชีวิต เป็นการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง เรียนรู้เพื่อให้สามารถใช้งานได้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการเรียนเพื่อใช้ประโยชน์ไม่ใช้การเรียนเพื่อรู้เท่านั้น การจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะเน้น “การปฏิบัติ” โดยมีชุดของเนื้อหาความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการนำไปสู่สมรรถนะที่ต้องการ จึงทำให้สามารถลดเวลาเรียนเนื้อหาจำนวนมากที่ไม่จำเป็น เอื้อให้ผู้เรียนมีเวลาในการเรียนรู้เนื้อหาที่จำเป็นในระดับที่ลึกซึ้งขึ้น และมีโอกาสได้ฝึกฝนการใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะในระดับชำนาญหรือเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้ข้ามศาสตร์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง จะได้นำไปใช้เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนเป็นการบูรณาการมากขึ้น อีกทั้งการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะนั้นผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามความถนัดและความสามารถของตน สามารถไปได้เร็ว – ช้าแตกต่างกันได้ ในส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อการปรับปรุงพัฒนา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเรียนประสบความสำเร็จ

(3) นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) เป็นการพัฒนาการวัดและประเมินผลแนวใหม่เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยเน้นพัฒนาการในด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายส่วนตัว ออกแบบประเมินตนเองของผู้เรียน การประเมินความสำเร็จระหว่างทาง การประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการในระยะยาว บันทึกและรายงานผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และนำผลจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง สำหรับนวัตกรรมนี้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของนวัตกรรม มีความเห็นสอดคล้องกันว่านวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.738$ ) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.655$ ) สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดแนวทางในการวัดและประเมินผลผู้เรียนไว้

ดังนี้ “เปลี่ยนวัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยเน้นการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนาผู้เรียนและการตัดสินผลการเรียนรู้ ที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะให้สูงขึ้นแบบขั้นบันได ด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย” (เอกสารประกอบการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั่วประเทศ ครั้งที่ 1/2564 วันที่ 11 พฤษภาคม 2564 ณ ห้องประชุม สพฐ. 1 อาคาร สพฐ. 4 ชั้น 2)

ทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่านวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล มีความสอดคล้องกับการออกแบบการเรียนรู้ที่เป็นสากล (Universal Design for Learning หรือ UDL) ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ของการจัดหลักสูตร (เป้าหมาย อุปกรณ์ วิธีการ และการประเมินผล) ที่วางพื้นฐานไว้เป็นอย่างดีด้วยความเชื่อที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และควรนำจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันเข้ามาใช้ในการจัดการชั้นเรียน (Rose & Meyer, 2002) โดยกล่าวว่า ในชั้นเรียนทุกวันนี้ มีความแตกต่างอย่างไม่น่าเชื่อเกิดขึ้น ทั้งยังเป็นที่ยอมรับของเด็กจากต่างวัฒนธรรม ซึ่งมีภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคม และกลุ่มของความคิดที่แตกต่างกัน ในขณะที่การเรียนในหลักสูตรดั้งเดิมนั้น เป็นแบบที่เรียกว่า ‘ขนาดเดียวใส่ได้ทุกคน’ (one-size-fits-all) ซึ่งได้รับการออกแบบมาให้เหมาะกับความต้องการของเด็กที่เป็น ‘แบบฉบับ’ (typical) ผลลัพธ์คืออุปสรรคนานัปการ ที่เกิดขึ้นกับเด็กที่หลุดออกไปจากการจัดหมวดหมู่ที่จำกัดอยู่ในวงแคบ เป็นต้นว่า อุปสรรคที่มาขัดขวางการเข้าถึง การมีส่วนร่วม และโอกาสความก้าวหน้าในหลักสูตรปกติ (Hitchcock, Meyer, Rose, & Jackson, 2002)

UDL คือ การทบทวนแนวคิดในการออกแบบหลักสูตรโดยใช้ความหลากหลายของเด็กนำหน้า และสนับสนุนการออกแบบหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีความยืดหยุ่นและมีความสะดวกมากขึ้นต่อความต้องการที่หลากหลายของเด็ก (Rose & Meyer, 2002) แนวคิด UDL ได้รับแรงบันดาลใจจากการออกแบบที่ใช้ได้ทั่วไป/ที่เป็นสากลทางด้านสถาปัตยกรรม เป็นความพยายามในการออกแบบโครงสร้าง โดยคำนึงถึงผู้มีศักยภาพที่จะใช้ทั้งหมด มาผสมผสานกันเข้า ได้เป็นลักษณะเฉพาะ เช่น ทางลาด และลิฟต์ ขึ้นมาเป็นจุดตั้งต้น (Connell และคณะ, 1997) ลักษณะเฉพาะต่างๆ ที่ช่วยให้เข้าถึงผู้ใช้งานได้นี้ อาจนำมาผสมผสานกันได้อย่างสวยงามและราคาไม่แพงในการทำงานระดับออกแบบ ยิ่งไปกว่านั้น นอกเหนือจากการหาทางเข้าถึงผู้ที่มีความพิการ/บกพร่องแต่ละรายแล้ว ลักษณะเฉพาะเหล่านี้ ยังเอื้อประโยชน์ให้แก่คนส่วนใหญ่ อย่างที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อน จึงทำให้มีการนำไปใช้งานกันอย่างแพร่หลาย (Rose & Meyer, 2002) UDL เองก็ใช้กลวิธีเดียวกันนี้กับการจัดทำหลักสูตร โดยการพิจารณาความต้องการของเด็กโดยรวมในขั้นตอนของการออกแบบ และสร้างลักษณะเฉพาะต่างๆ ที่เอื้อต่อการเข้าถึงได้ครบถ้วน นอกจากนี้ UDL ยังขยายแนวความคิดของการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่เป็นสากล โดยนำลักษณะเฉพาะต่างๆ มาผสมผสานให้เกิดเป็นความสามารถสูงสุด ทั้งในการเข้าถึงข้อมูล และการเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ (Rose & Meyer,

2002) เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญใน UDL ความยืดหยุ่นได้ของ UDL ทำให้สามารถค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ได้จริงและมีความสง่างามได้

ที่มาของคำแนะนำและแรงบันดาลใจอีกแหล่งหนึ่งของ UDL คือ วิชาประสาทวิทยา (Neuroscience) งานวิจัยทางด้านประสาทวิทยา เสนอแนะถึงการเกิดขึ้นของเครือข่ายงานเกี่ยวกับระบบประสาทที่กว้างขวาง 3 เครือข่าย ที่จะมาช่วยตรวจสอบมุมมองพื้นฐาน 3 ด้านของการเรียนรู้ (คือ การรับรู้รูปแบบ, การวางแผนและการก่อกำเนิดรูปแบบ, การคัดเลือกและการจัดเรียงลำดับรูปแบบ [Cytowic, 1996; Luria, 1973; Rose & Strangman, in review]) UDL ได้ระบุตัวตั้งต้นทั้งสามนี้ว่า เครือข่ายการรับรู้ เครือข่ายกลวิธี และเครือข่ายทางอารมณ์ความรู้สึก (Cytowic, 1996; Luria, 1973; Rose & Strangman, in review; Rose & Meyer, 2002) ทุกเครือข่ายจะทำหน้าที่ตามลำดับ อย่างสอดคล้องกับปัจจัยทางการเรียนรู้ ที่ต้องดำเนินการในขั้นต้นก่อน ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้แล้วโดยนักจิตวิทยาพัฒนาการชื่อ Lev Vygotsky (1962/1996) ผู้มีผลงานทางด้านการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับนับถืออย่างยิ่ง ประกอบด้วย 1) การรับรู้ข้อมูลที่จะต้องเรียนรู้ 2) การใช้กลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อมูลนั้น และ 3) ความมีใจจดจ่อในเรื่องงานที่ต้องทำเพื่อการเรียนรู้ สำหรับลักษณะเด่นของแนวคิด UDL นั้น อยู่ที่ความสามารถทั้งสามส่วนดังกล่าว จะเป็นที่รู้กันดีว่ามีความแตกต่างกันไปในเด็กแต่ละคน

หลักการทั้งสามของ UDL นำไปสู่การออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งต้องอาศัยทางเลือกต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ มาช่วยสนับสนุนความแตกต่างในเครือข่ายการรับรู้ เครือข่ายกลวิธี และเครือข่ายทางอารมณ์ความรู้สึก เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ให้ได้ผล จะต้องจัดเตรียมวิธีการนำเสนอที่มีความยืดหยุ่น เพื่อดึงความสนใจเด็กไว้หลาย ๆ แบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในกลวิธีต่างๆ จะต้องจัดเตรียมวิธีการฝึกแสดงความรู้สึกรออกมา และโอกาสที่จะได้ฝึกฝน ที่มีความยืดหยุ่นไว้ หลาย ๆ แบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ได้ผล จะต้องจัดเตรียมทางเลือกที่ยืดหยุ่น หลายๆ ทาง เพื่อเป็นข้อตกลง (Rose & Meyer, 2002)

เมื่อนำหลักการ 3 ประการดังกล่าวมาใช้ จะทำให้องค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร คือ เป้าหมาย วิธีการ อุปกรณ์ และการประเมินผล เกิดความยืดหยุ่นขึ้นมาได้ เช่นในการประเมินผล จะมีการใช้สื่อหลายประเภทในรูปแบบต่างๆ และมีทางเลือกต่างๆ ในการตอบสนอง เพื่อที่เด็กจะได้ไม่มีความสับสนระหว่างความรู้กับทักษะ ที่เกิดจากความสามารถในการเรียนรู้สื่อของตน (Rose & Dolan, 2000) นอกจากนี้ ในระหว่างการทดสอบ เด็ก ๆ จะมีโอกาสเข้าถึงความช่วยเหลือเหลือในแบบเดียวกันกับที่เคยได้รับจากการเรียนการสอน นอกเสียจากความช่วยเหลือนั้น จะทำให้มีผลเสียกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผล (Dolan & Hall, 2001; Rose & Meyer, 2002) แต่โดยหลักการแล้ว การวัดผลแบบอิงหลักสูตร จะใช้กับการประเมินผลที่มีความต่อเนื่อง เพื่อหาช่องทางไปสู่วิธีการเรียนรู้และการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ (Rose & Dolan, 2000)

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ สามารถจำแนกออกเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดของข้อเสนอแนะในแต่ละส่วน ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำทักษะภาวะผู้นำในอนาคตไปกำหนดเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนประถมศึกษา

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าทักษะภาวะผู้นำในอนาคตทั้ง 10 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง ทักษะการปรับตัว ทักษะการสร้างความไว้วางใจ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสมในการพัฒนาผู้เรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งจะเป็นทักษะที่สำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้มีทักษะภาวะผู้นำเพื่อนำตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้ครูออกแบบการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน และควรพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ตลอดจนสนับสนุนให้ครูพัฒนาจัดการเรียนการสอน ที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตนั้น ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาการวัดและประเมินผล รองลงมาได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อันเป็นแนวทางที่จะทำให้การบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3) ครูผู้สอนควรให้ความสำคัญในการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษา ออกแบบการจัดการเรียนรู้ และออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การออกแบบหลักสูตร ตลอดจนการออกแบบ กระบวนการเรียนรู้และการวัดประเมินผลให้มีความยืดหยุ่นและมีความสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคลนั้น จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรวิจัยเพื่อศึกษา เรื่อง นวัตกรรมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนระดับประถมศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารวิชาการในองค์ประกอบด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตาม ศักยภาพที่แตกต่างกัน

2) ควรวิจัยเพื่อศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การคิดเชิงวิพากษ์เป็นทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาผู้เรียนที่ตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาสังคมและ ประเทศชาติในอนาคต

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารวิชาการหรือนวัตกรรมของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่ามีค่าความต้องการจำเป็นในการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับต่ำ

เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันโรงเรียนเหล่านั้นมีวิธีการ ดำเนินงานในการส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคตอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งอาจใช้เป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ (Interesting Case) เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารจัดการศึกษาที่มี แนวการปฏิบัติที่ดีสำหรับการค้นหาแนวทางในการบริหารวิชาการเพื่ออนาคตต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์พับบลิเคชั่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2562). อยากสร้างนวัตกรรมเปลี่ยนโลก ต้องรู้จัก "Design Thinking" หลักสูตรชั้นนำจาก Stanford. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/recommended/detail/1131> [6 ธันวาคม 2562]
- กานต์ธีรา ปัญจทองคำ. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2543). เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- กิตติมา ปรีดีติลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). "ภาวะผู้นำ" สร้างได้ในวัยเยาว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.kriengsak.com> [16 สิงหาคม 2562]
- จรูณี แก้วเอี่ยม. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ยะลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จรรุวรรณ นาดัน. (2556). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชวน ภารงค์กูร. (2552). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนชายแดนภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2559). การพัฒนาหลักสูตร : ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ดวงจิต สนิทกลาง. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มี



ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.

อ่ำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.

นภดล เจนอักษร. (มปป.). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นาฏฤดี จิตรรังสรรค์. (2562). “สุจิตุติ” รร.แนวใหม่ เพิ่มสมรรถนะเด็กทั่วโลกอนาคต. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <https://www.prachachat.net/education/news-343858> [16 มีนาคม 2563]

บุญมี เณรยอด. (2560). การพัฒนาหลักสูตรการปรับปรุงโครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์  
ทั้งหลาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้น. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). การพัฒนาหลักสูตร CURRICULUM DEVELOPMENT. กรุงเทพมหานคร:

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การนิเทศการสอน. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี จำกัด.

ปาฐ์ ไกรวิญญู. (2562). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดการพัฒนา

นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2561). คุณลักษณะผู้บริหารและพลเมืองคุณภาพสำหรับประเทศไทย 4.0. ใน

การฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา: การวางแผนเสริมสร้างประเทศไทย 4.0

รุ่นที่ 1 (น.15-49). สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน

ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

พิภพ อุดร. Trends “การศึกษา” ที่จะเกิดขึ้นหลังจากนี้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<https://www.facebook.com/groups/1423700731235043/> [15 พฤษภาคม 2563]

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2559). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 4 ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบวัฏจักรการเรียนรู้ 7 ขั้นร่วมกับเทคนิคการใช้

คำถามระดับการวิเคราะห์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พูนสุข อุดม. (2556). การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development). สงขลา: สาขาวิชาหลักสูตร

และการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, สีนธะวา คามดิษฐ์, เฉลิมชัย มนุเสวต, วาสนา วิสฤตภา และ นักรบ หมั่นแสน.

(2559). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล หวังพานิช. (2562). องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.ipecp.ac.th/ipecp/cgi-binn/webpili/unit1/level1-1.html> [16 เมษายน 2563 ]

ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.

ภิญโญ สาธร. (2526). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร.

รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2549). การจัดการนวัตกรรมการบริหาร ชุมวิทที่ 2. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

รัตนา จันทร์รวม. (2560). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษา เชื่อมโยงสู่อาชีพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชกิจจานุเบกษา. (2554). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. 26 สิงหาคม 2554.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานราชบัณฑิตยสถาน.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

วนิดา เลิศทองคำ. (2560). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเยาวชนของสภาเด็ก และเยาวชนแห่งประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์คุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.

วรรณิ แกมเกตุ. (2555). วิถีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. นครปฐม: ส. เจริญการพิมพ์ จำกัด.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.

วีไล ปรีกษากร. (2558). นวัตกรรมการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC). (2560). การคิดเชิงออกแบบ : เรียนรู้ด้วยการลงมือทำ.

แหล่งที่มา:

<http://resource.tcdc.or.th/ebook/Design.Thinking.Learning.by.Doing.pdf>

เศรษฐชัย ชัยสนิท. (2553). นวัตกรรมและเทคโนโลยี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://it.east.spu.ac.th/informatics/admin/knowledge/A307Innovation%/20 and %20Technology.pdf> [6 กุมภาพันธ์ 2563]

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ฒง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และ ประกอบ คูปรรัตน์. (2553).

นวัตกรรม : ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. วารสาร  
บริหารธุรกิจ, 33(128), 49 - 65.

สมบัติ นามบุรี. (2562). นวัตกรรมและการบริหารจัดการ. วารสารวิจัยวิชาการ, 2(2), 121 - 134.

สมาน อัครภูมิ. (2557). การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ (ฉบับปรับปรุง).

อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.

สรวมณฑล สิริธสมาน. (2557). ถึงเวลาปฏิรูปเรื่องภาวะผู้นำได้แล้ว. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.manager.co.th/OOL/ViewNews.aspx?NewsID=9570000047944> [26  
ธันวาคม 2562]

สัมมา รณิธย์. (2560). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

สายฝน วงสระ. (2552). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรม4-เอช เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนชั้น  
มัธยมศึกษาปีที่ 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). โครงสร้างองค์กร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<https://www.obec.go.th/about/โครงสร้างองค์กร> [6 เมษายน 2563]

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการ  
ยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา).

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2559). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.nia.or.th/nia/organization/background> [11 พฤษภาคม 2562]

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). รายงานการวิจัยสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการ  
จัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมพิวเตอร์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). นวัตกรรมประเทศไทย **Innovate Thailand**. กรุงเทพมหานคร:

สำนักนวัตกรรมการศึกษา.

- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2553). แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 4(2), 117-128.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). บทบรรณาธิการ. วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 1(3).
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หัตถยา เจียมศักดิ์. (2560). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนระดับประถมศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อรชร กิตติชนม์ธวัช. (2558). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรชร ปรัจจันทร์ และ สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น, 12(1), 156-169.
- อรอุมา วิไลย์. (2557). การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กอนุบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาจารย์ สุวัฒน์พงษ์. (2558). กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Akomolafe, C. and Adegun, O. (2009). Strategies of managing higher education for youth labour market in Nigeria. *International NGO Journal*.

- Albrecht, K. (1987). **The Creative Corporation**. New York: Dow Jones-Irwin.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 315-338.
- Bennis, W. (1991). Learning some basic truisms about leadership. **National Forum**, 71(1), 12 - 15.
- Bezdrob, M. and Sunje, A. (2014). Management innovation – designing and testing a theoretical model. **South East European Journal of Economics and Business Special Issue ICSE Conference**, 9(1), 16-29.
- Choi, J.N. (2004). Individual and Contextual Predictors of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes. **Creativity Research Journal**, 16(2-3), 187-199.
- Cornish, E. (2004). **Futuring: the exploration of the future**. The Futurist, March/April.
- D.school. (n.d.). **Welcome to the Virtual Crash Course in Design Thinking**. Available from: <https://vibdoc.com/welcome-to-the-virtual-crash-course-in-design-thinking.html> [Mar 13, 2020]
- Dane, E. and Pratt, M.G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. **Academy of Management Review**, 32(1), 33-54.
- Dash, M. and Dash, N. (2008). **School management**. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Deloitte Consulting, L.L.P. and Bersin, J. (2016). **Global human capital trends 2016: the new organization: different by design**. Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Drucker, P. (1985). **The Discipline of Innovation**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Easterday, M.W., Lewis, D. R., and Gerber, E. M. (2014). Design-based research process: Problems, phases, and applications. **Proceedings of International Conference of the Learning Sciences, ICLS**, 1(January), 317-324.
- Fadipe, J. (2000). Education for national development: The millennium option. in Fadipe, J. and Oluchukwu, E. (eds.), **Educational planning and administration in Nigeria in the 21st century**. Ibadan: NIEPA/Daily graphics Ltd.

- George, B. (2003). **Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Giles, S. (2016). **The most important leadership competencies, according to leaders around the world**. Available from: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world> [April 5, 2019]
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, 84, 72-84, 163.
- Hamel, G. (2007). **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Press.
- Harkema, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects. **The Learning Organization**, 10, 340-346.
- Hay Group. (2011). **Building the new leader. Leadership challenges of the future revealed**. Available from: <http://www.haygroup.com/leadership2030/> [January 25, 2019]
- Hughes, T. (1987). **The Evolution of Large Technological System**. In W. Bijker (Ed.), **The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- IDEO.ORG. (2012). **Design Kit**. Available from: <http://www.designkit.org/methods/14> [May 17, 2016]
- Iordanoglou, D. (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. **Journal of Leadership, Accountability, Ethics**, 15, 118-129.
- Iordanoglou, D., Tsakarestou, B., Tsene, L., and Ioannidis, K. (2016). **Leadership Skills for Future Young Leader and Startup Founders. A Preliminary Investigation**. Paper presented at the 2016 University-Industry Interaction Conference 1-3 June, Amsterdam, The Netherlands.
- Iordanoglou, D., Tsakarestou, B., Tsene, L., Ioannidis, K., and Leandros, N. (2014). The Development of an Innovative Leadership Training Programme for European Young Professionals in Times of Crisis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 156.
- Johansen, B. (2012). **Leaders make the future: Ten leadership skills for an uncertain**

- world.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Joiner, B. and Josephs, S. (2008). Leadership agility. **Insight (American Society of Ophthalmic Registered Nurses)**, 33, 32-7.
- Langer, E.J. (1989). Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness. in Berkowitz, L. (ed.) **Advances in Experimental Social Psychology**. 137-173. San Diego, CA: Academic Press.
- O'Brien, E. and Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. **Journal of European Industrial Training**, 33(4), 371-380.
- Ochsner, K. (2015). **Pick stars early and transition them better.** Paper presented at the 2015 NeuroLeadership Summit, New York.
- Owen, J.E. (2011). Considerations of student learning in leadership. in Komives, S.R. et.al. (ed.) **The handbook for student leadership development**. 109-133. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Petrie, N. (2011). **Future trends in leadership development.** Available from: [https://leanconstruction.org/media/learning\\_laboratory/Leadership/Future\\_Trends\\_in\\_Leadership\\_Development.pdf](https://leanconstruction.org/media/learning_laboratory/Leadership/Future_Trends_in_Leadership_Development.pdf)
- Posner, B.Z. (2009). A longitudinal study examining changes in students' leadership behavior. **Journal of College Student Development**, 50(5), 551-563.
- Rogers, E.M. (1983). **Diffusion of Innovation.** New York: The Free Press.
- Rosen, R.H. (2010). Leading the emotional side of change: The new 21th century leadership capability. in Goldsmith, M., Baldoni, J. and McArthur, S. (eds.), **The AMA Handbook of leadership**. 167-177. New York: AMACOM.
- Schilling , M.A. (2008). **Strategic Management of Technological Innovation.** 2<sup>nd</sup> ed. NewYork: McGraw-Hill Education.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., and Flowers, B.S. (2005). **Presence: Exploring Profound Change in People, Organisations and Society.** London: Nicholas Brealey Publishing.
- Siebert, A.I. (2005). **The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure and Bounce Back from Setbacks.** New York: Practical Psychology Press.
- Simon, H. (1969). **The sciences of the artificial.** Cambridge, MA: The MIT Press.
- Terwiesch, C. and Ulrich, K. (2009). **Innovation Tournaments: Creating and selecting**

**exceptional opportunities.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Vora, T. (2015). **Mindset Shifts For Organizational Transformation.** Available from:  
<https://qaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/>

Yamane, T. (1973). **Statistics an introduction analysis.** New York: Harper & Row.







ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือการวิจัย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฯ ฉบับที่ 1
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฯ ฉบับที่ 2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดและเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงมล ไตรวิจิตรคุณ  
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรถพล อนันตวรสกุล  
ภาควิชาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.พิทักษ์ โสตถยาคม  
รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
5. ดร.สุรดา ไชยสงคราม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฯ ฉบับที่ 1  
 โดยการประเมินรายบุคคล

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและการบริหารการศึกษา

1. ดร. พิเชฐร์ วันทอง  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2. ดร. เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
3. ดร. สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

1. ดร. นาฎฤดี จิตรรังสรรค์  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจิตปูลิ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ดร. กุณชลี บริรักษ์สันติกุล  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนปรีชชาธร กรุงเทพมหานคร
3. ผอ. ภาคินัย สุนทรวิภาต  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตบางนา จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

1. ดร. สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต
2. ดร. พิรานุช ไชยพิเดช  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท
3. ดร. จำลอง เรียงศรีเจริญพร  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครนายก

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้ผลผลิต(นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา)

1. ดร.สุรดา ไชยสงคราม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์
2. ดร. พีรานุภรณ์ พิมพ์รอด  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเจ้ามูล
3. ดร. พัชรินทร์ เบญจมพรชัย  
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฯ  
ฉบับที่ 2 ผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายการบริหารการศึกษา

ดร. พิเชฐร์ วันทอง

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

1. ศาสตราจารย์ ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ประธานสถาบันการสร้างชาติ และผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมการบริหาร

2. ดร. นาฎฤดี จิตรรังสรรค์

ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจีปูลี จังหวัดฉะเชิงเทรา

3. ดร. กุณขาลี บริรักษ์สันติกุล

ผู้อำนวยการโรงเรียนปรีชชาธร กรุงเทพมหานคร

4. ผอ. ภาคินัย สุนทรวิภาต

ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตบางนา จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนวัตกรรมหลักสูตรและการสอน

1. รองศาสตราจารย์ ดร. พิมพันธ์ เดชะคุปต์

ภาควิชาหลักสูตรและการสอน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพล อนันตวรสกุล

ภาควิชาหลักสูตรและการสอน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล

1. นางสาวพรเพ็ญ ทองสีมา  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
2. นางสาวรัชณีวัลย์ จุลบาท  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้ผลผลิต (นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา)

1. ดร. สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต
2. ดร. สุรดา ไชยสงคราม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์
3. ดร. จำลอง เรียงศรีเจริญพร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครนายก
4. ดร. พิรานุช ไชยพิเดช  
ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท
5. ดร. พัชรินทร์ เบญจมพรชัย  
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
6. นางมาลัย ทัทหมี  
ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านสันกำแพง สพป. เชียงใหม่ เขต 1



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- แบบสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบการบริหารวิชาการที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ฉบับที่ 1
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ ฉบับที่ 2



แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
DEVELOPMENT OF A PRIMARY SCHOOL ACADEMIC MANAGEMENT INNOVATION BASED ON  
THE CONCEPT OF FUTURE LEADERSHIP SKILLS

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ภายใต้คำปรึกษาของคณาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบประเมินกรอบแนวคิดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับตัวแปรที่กำหนด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความเหมาะสมและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้ จะนำมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปพัฒนากรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลที่ท่านตอบจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินตามความคิดเห็นที่แท้จริง เพื่อที่จะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลโดยตรงต่อสังคม และประเทศชาติต่อไป

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางจินดา สรรพสิทธิ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Primary School Academic Management Innovation Based on The Concept of Future Leadership Skills) นำมา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็น และกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

### กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

สังเคราะห์แนวคิดการบริหารวิชาการจาก กิติมา ปรีดีดิลก (2532), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535), กมล ภูประเสริฐ (2544), รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550), กระทรวงศึกษาธิการ (2550), สมาน อิศวภูมิ (2557), ภารดี อนันต์นาวิ (2557) และสัมมา ธรณิธย์ (2560) ดังนี้

ตารางสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

ขอบข่ายการบริหาร วิชาการ	กิติมา ปรีดีดิลก (2532)	กมล ภูประเสริฐ (2544)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550)	สมาน อิศวภูมิ (2551)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	ภารดี อนันต์นาวิ (2557)	สัมมา ธรณิธย์ (2560)	สังเคราะห์ขอบข่าย การบริหารวิชาการ โรงเรียน ประถมศึกษาโดย ผู้วิจัย
การจัดทำหลักสูตร	✓		✓					✓	การพัฒนาหลักสูตร
การพัฒนาหลักสูตร		✓	✓	✓	✓		✓		
การบริหารหลักสูตร		✓							
การจัดการเรียนการสอน	✓		✓		✓	✓		✓	การจัดการเรียนการ สอน
การพัฒนากระบวนการ เรียนรู้	✓		✓	✓	✓		✓		
การวางแผนเกี่ยวกับงาน วิชาการ	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี	✓		✓	✓			✓	✓	

ขอบข่ายการบริหาร วิชาการ	กิตติมา ปริตติลล (2532)	กมล ภูประเสริฐ (2544)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	รุ่งชัชดาพร เวทชะชาติ (2550)	สมาน อัครภูมิ (2551)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	ภากรดี อนันต์นันทน์ (2557)	สัมพันธ์ รัตนธัญ (2560)	สังเคราะห์ขอบข่าย การบริหารวิชาการ โรงเรียน ประถมศึกษาโดย ผู้วิจัย
การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน			✓						
การนิเทศการศึกษา		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา		✓	✓	✓			✓		
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้			✓	✓			✓		
การแนะแนวการศึกษา			✓	✓			✓		
การส่งเสริมและสนับสนุน งานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่ จัดการศึกษา			✓	✓			✓		
การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพ		✓	✓	✓			✓		การวัดและประเมินผล

ทั้งนี้จากการสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษา ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ  
เปลี่ยนแปลง และความต้องการตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคล  
โดยผู้บริหารมีหน้าที่บริหารหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกับผู้  
มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. **การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีงาม** อันเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตของผู้เรียน ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีการวางแผนจัดการเรียนการสอนและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทักษะที่จำเป็น โดยใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม มีกระบวนการนิเทศติดตาม ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน ร่วมกับทุกภาคส่วน
3. **การวัดและประเมินผล** มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน และยังเป็น การประกันคุณภาพของการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนโยบายของการพัฒนาประเทศ อย่างแท้จริง

#### **กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต**

ใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จาก Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills (Dimitra Iordanoglou, 2018), 12 Critical Competencies for Leadership in the Future (Tanmay Vora, 2015), Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World (Bob Johansen, 2012), Building the New Leader: Leadership Challenges of the Future Revealed (Hay Group, 2011), Leading the Emotional Side of Change: The New 21<sup>st</sup> Century Leadership Capability (Rosen, 2010), Future Leadership Competencies: from Foresight to Current Practice (O'Brien and Robertson, 2009) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

ตารางสังเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills)

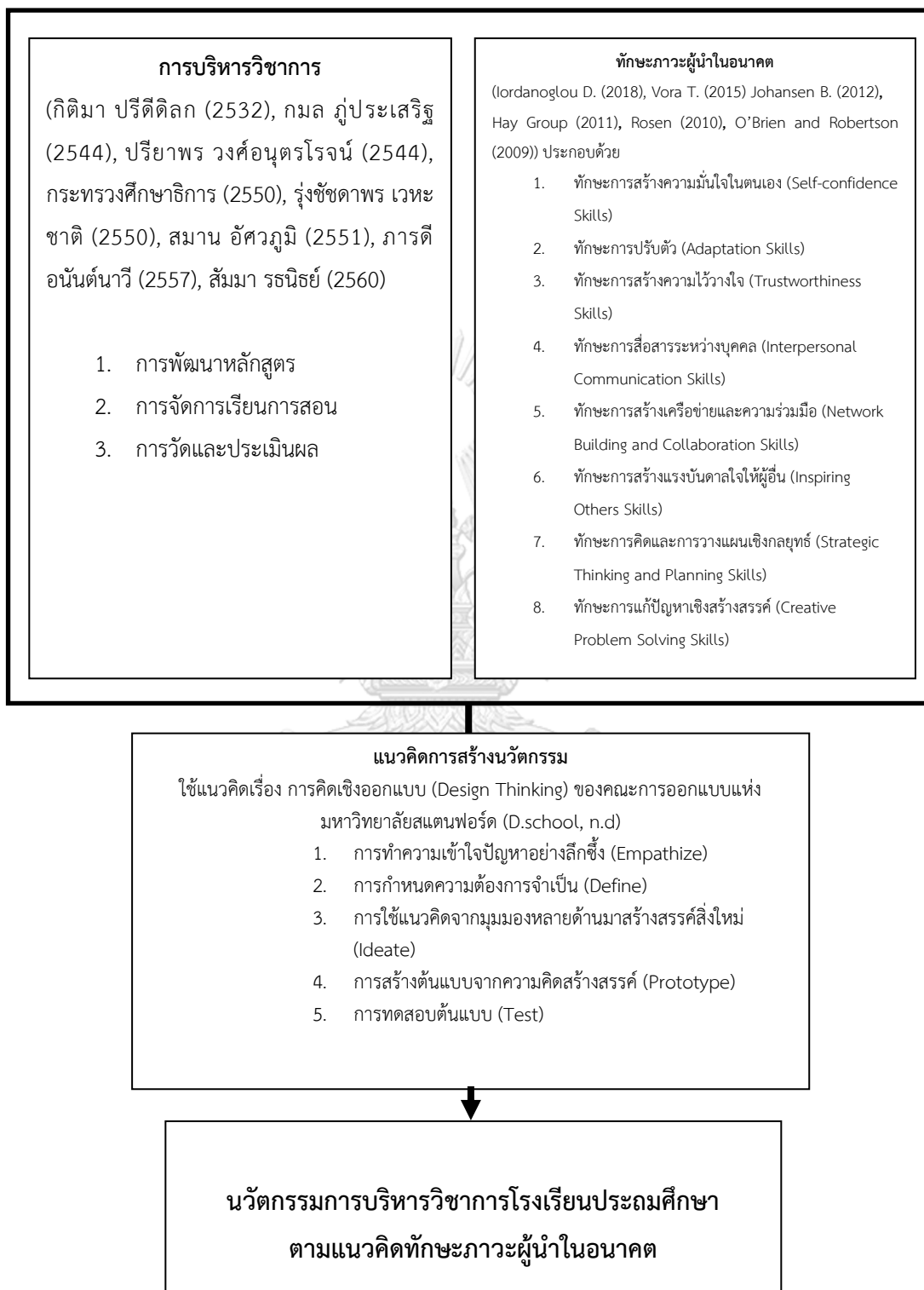
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	Jordanoglou (2018)	Tanmay Vora (2015)	Bob Johansen (2012)	Hay group (2011)	Rosen (2010)	O'Brien & Robertson (2009)	สรุปทักษะภาวะผู้นำในอนาคตโดยผู้วิจัย
การรู้จักตนเอง (Self-Awareness)	✓	✓				✓	ทักษะการสร้าง ความมั่นใจใน ตนเอง (Self-confidence Skills)
การเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง (Immersive Learning)		✓	✓	✓		✓	
การมีความคิดรวบยอดที่ ชัดเจน (Strong Conceptual)		✓	✓	✓			
การมีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)	✓	✓	✓			✓	
การรู้จักปรับตัว (Adaptable)	✓	✓		✓		✓	ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)
การมีความยืดหยุ่น (Flexible)	✓	✓		✓		✓	
การมีความคล่องตัว ว่องไว (Agility)		✓	✓			✓	
การเอาใจใส่ (Empathy)	✓	✓	✓				ทักษะการสร้าง ความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills)
การมีความซื่อสัตย์ (Deep Integrity)	✓		✓			✓	
การสร้างควมไว้วางใจ (Trustworthiness)	✓	✓	✓			✓	

ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต	Iordanoglou (2018)	Tanmay Vora (2015)	Bob Johansen (2012)	Hay group (2011)	Rosen (2010)	O'Brien & Robertson (2009)	สรุปทักษะภาวะผู้นำในอนาคตโดยผู้วิจัย
<p>การมีความสามารถในการสื่อสาร</p> <p>(Ability to Communicate)</p>	✓	✓		✓	✓		<p>ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล</p> <p>(Interpersonal Communication Skills)</p>
<p>การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม</p> <p>(Collaborative and Teamwork)</p>	✓	✓	✓	✓		✓	<p>ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ</p> <p>(Network Building and Collaboration Skills)</p>
<p>การสร้างเครือข่าย</p> <p>(Network Building)</p>		✓	✓	✓			
<p>การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น</p> <p>(Inspiring Others)</p>	✓	✓			✓	✓	<p>ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น</p> <p>(Inspiring Others Skills)</p>
<p>การมีวิสัยทัศน์</p> <p>(Vision)</p>	✓	✓				✓	<p>ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>(Strategic Thinking and Planning Skills)</p>
<p>การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>(Strategic Thinking and Planning)</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<p>การมีความสามารถในการแก้ปัญหา</p> <p>(Problem Solving)</p>	✓	✓	✓			✓	<p>ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>(Creative Problem Solving Skills)</p>
<p>การมีความคิดสร้างสรรค์</p> <p>(Creativity)</p>	✓	✓	✓		✓	✓	

จากการสังเคราะห์ ได้ร่างกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย

- 2.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills)
- 2.2 ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)
- 2.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills)
- 2.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills)
- 2.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills)
- 2.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills)
- 2.7 ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills)
- 2.8 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills)

## แผนภาพ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



## นิยามศัพท์

1. **ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในช่วงเวลาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน และเป็นทักษะสำคัญที่จะทำให้สามารถนำองค์การให้ผ่านวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 8 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills), ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills), ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills), ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills), ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills), ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills) และ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills)
2. **ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง** (Self-confidence Skills) หมายถึง การค้นหาความถนัดและความสนใจของตนเอง จากนั้นเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจ ในการแสดงออกอย่างเหมาะสม
3. **ทักษะการปรับตัว** (Adaptation Skills) หมายถึง การรับรู้ว่าจะสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับสถานการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. **ทักษะการสร้างความไว้วางใจ** (Trustworthiness Skills) หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ตลอดจน เอาใจใส่ต่อความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับ
5. **ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล** (Interpersonal Communication Skills) หมายถึง การปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามมารยาทพื้นฐานในการสนทนา ทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟังที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารได้ตรงกัน
6. **ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ** (Network Building and Collaboration Skills) หมายถึง การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายสำคัญ และขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามศักยภาพอย่าง



เหมาะสม ตลอดจนสามารถขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มคน หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อแบ่งปันปัจจัยในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. **ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น** (Inspiring Others Skills) หมายถึง การเป็นต้นแบบในเรื่องที่ตนถนัดและสามารถทำได้ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจกับผู้อื่นในการพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ
8. **ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์** (Strategic Thinking and Planning Skills) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
9. **ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์** (Creative Problem Solving Skills) หมายถึง การรับรู้ว่ามีปัญหาคืออะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ
10. **นวัตกรรมการบริหารวิชาการ** หมายถึง แนวทางเชิงรุกหรือกระบวนการใหม่ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและนโยบายของโรงเรียนในด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
11. **การพัฒนาหลักสูตร** หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
12. **การจัดการเรียนการสอน** หมายถึง การจัดการเรียนการสอนใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
13. **การวัดและประเมินผล** หมายถึง การวัดและประเมินผลผู้เรียนของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความแตกต่างของผู้เรียน เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ชื่อ – สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
4. เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อกลับสะดวก.....
5. E-mail.....

### ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

ท่านคิดว่าองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสมหรือไม่

- |     |            |   |
|-----|------------|---|
| + 1 | เหมาะสม    | ประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย    |
| 0   | ไม่แน่ใจ   | ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย |
| - 1 | ไม่เหมาะสม | ประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดไม่เหมาะสมกับงานวิจัย       |
- \* หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดระบุในช่องข้อเสนอแนะ

กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา				
รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	(+1)	(0)	(-1)	
1.2 การกำหนดสมรรถนะสำคัญของ ผู้เรียน	(+1)	(0)	(-1)	
1.3 การกำหนดคุณลักษณะอันพึง ประสงค์	(+1)	(0)	(-1)	

กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา				
รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
2. การจัดการเรียนการสอน				
2.1 การจัดการเรียนการสอนใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (ภาษาไทย, คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม, สุขศึกษา และพลศึกษา, ศิลปะ, การงานอาชีพ, ภาษาต่างประเทศ	(+1)	(0)	(-1)	
2.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (แนะแนว, ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด, ชุมนุม ชมรม, กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์)	(+1)	(0)	(-1)	
3. การวัดและประเมินผล				
3.1 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (ภาษาไทย, คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม, สุขศึกษา และพลศึกษา, ศิลปะ, การงานอาชีพ, ภาษาต่างประเทศ	(+1)	(0)	(-1)	
3.2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (แนะแนว, ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด, ชุมนุม ชมรม, กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์)	(+1)	(0)	(-1)	

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ท่านคิดว่าองค์ประกอบของกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต มีความเหมาะสมหรือไม่

- + 1   เหมาะสม        ประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 0     ไม่แน่ใจ         ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 1   ไม่เหมาะสม     ประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดไม่เหมาะสมกับงานวิจัย

\* หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดระบุในช่องข้อเสนอแนะ

กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต				
รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
1. ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills)	(+1)	(0)	(-1)	
2. ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)	(+1)	(0)	(-1)	
3. ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills)	(+1)	(0)	(-1)	
4. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills)	(+1)	(0)	(-1)	

กรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต				
รายการประเมิน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
5. ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills)	(+1)	(0)	(-1)	
6. ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others Skills)	(+1)	(0)	(-1)	
7. ทักษะการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning Skills)	(+1)	(0)	(-1)	
8. ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills)	(+1)	(0)	(-1)	

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับกรอบแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างสูง  
นางจินดา สรรประสิทธิ์  
นิสิตดุขภูมิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ผู้อำนวยการโรงเรียน

### แบบสอบถาม

## สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปพัฒนานวัตกรรมตามขั้นตอนต่อไป

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยความจำเป็นในการ **พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล** เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกตอน ทุกข้อ ตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศต่อไป การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ฉบับ ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับ

- |   |   |      |
|---|---|------|
| 3.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน   | 1 | ฉบับ |
| 3.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ                                      | 1 | ฉบับ |
| 3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้   | 1 | ฉบับ |
| 3.4 ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้   | 1 | ฉบับ |
| 3.5 ครูผู้สอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน<br>(แนะแนว/ลูกเสือ-เนตรนารี/ชมรม/สาธารณประโยชน์) | 1 | ฉบับ |

4. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ และขอความอนุเคราะห์รวบรวมแบบสอบถามทั้ง 5 ฉบับ บรรจุลงในซองที่จำหน่ายและติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 15 มกราคม 2564 หรือสแกนคิวอาร์โค้ดด้านล่างเพื่อส่งคำตอบผ่านระบบ Google Form จักเป็นพระคุณอย่างสูง

นางจินดา สรรประสิทธิ์

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 085-1661016 Email : jindasonprasit@gmail.com



แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา  
ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต



1 สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน

## นิยามศัพท์

1. **ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต** หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในช่วงเวลาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน และเป็นทักษะสำคัญที่จะทำให้สามารถนำองค์กรให้ผ่านวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 10 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills), ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills), ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills), ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills), ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills), ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills), ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills), ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills), และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)
2. **ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills)** หมายถึง การค้นหาความถนัดและความสนใจของตนเอง จากนั้นเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจ ในการแสดงออกอย่างเหมาะสม
3. **ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)** หมายถึง การรับรู้ว่าสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับสถานการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. **ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills)** หมายถึง การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ตลอดจน เอาใจใส่ต่อความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับ
5. **ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills)** หมายถึง การปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามมารยาทพื้นฐานในการสนทนา ทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟังที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารได้ตรงกัน
6. **ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills)** หมายถึง การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายสำคัญ และขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามศักยภาพอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มคน หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อแบ่งปันปัจจัยในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. **ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills)** หมายถึง การเป็นต้นแบบในเรื่องที่ตนถนัดและสามารถทำได้ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจกับผู้อื่นในการพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ
8. **ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills)** หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ความคิดรวบยอดที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ



9. **ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills)** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
10. **ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative in Ethical-Based Problem Solving Skills)** หมายถึง การรับรู้ว่ามีปัญหาคืออะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ
11. **ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)** หมายถึง การสร้างสรรค์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม
12. **นวัตกรรมการบริหารวิชาการ** หมายถึง แนวทางเชิงรุกหรือกระบวนการใหม่ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและนโยบายของโรงเรียนในด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
13. **การพัฒนาหลักสูตร** หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และกลุ่มสาระการเรียนรู้ตลอดจนกิจกรรมที่จะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของนักเรียน
14. **การจัดการเรียนการสอน** หมายถึง การจัดการเรียนการสอนใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
15. **การวัดและประเมินผล** หมายถึง การวัดและประเมินผลผู้เรียนของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่น ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความแตกต่างของนักเรียนเพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับศักยภาพของนักเรียนและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

#### 2. อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

- 1) ต่ำกว่า 31 ปี  2) 31- 40 ปี  
 3) 41 - 50 ปี  4) 51 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ปริญญาตรี  2) ปริญญาโท  3) ปริญญาเอก

#### 4. ระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

- 1) น้อยกว่า 1 ปี  2) 1 - 5 ปี  
 3) 5 - 10 ปี  4) 11 - 15 ปี  
 5) 16 - 20 ปี  6) 20 ปีขึ้นไป

#### 5. จำนวนนักเรียนปัจจุบัน (ข้อมูล 10 ก.ค. 63)

- 1) ตั้งแต่ 359 คนลงมา  
 2) 360 - 1079 คน  
 3) 1080 - 1679 คน  
 4) 1680 คนขึ้นไป

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียน

#### ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โปรดทำ เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนน ซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สภาพที่พึงประสงค์

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

### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา										
0. โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียนในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
0.1 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ			3	2	1	5	4	3	2	1

**การแปลความหมาย** ปัจจุบันโรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง และท่านคาดหวังให้โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>										
1. โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
1.1 ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา										
2. โรงเรียนกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่จะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
2.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การจัดการเรียนการสอน</b>										
3. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
3.1 ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดการเรียนการสอน										
4. โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
4.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การจัดการเรียนการสอน</b>										
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (กิจกรรมวันสำคัญ/กิจกรรมพัฒนาศักยภาพต่างๆ อาทิ กิจกรรมเสียงตามสาย/กิจกรรมสถานักเรียน/กิจกรรมค่ายเยาวชน/กิจกรรมสหกรณ์ ฯ เป็นต้น) เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
5.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การวัดและประเมินผล</b>										
6. โรงเรียนวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
6.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การวัดและประเมินผล</b>										
7. โรงเรียนวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
7.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การวัดและประเมินผล</b>										
8. โรงเรียนวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
8.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

วัตถุประสงค์ : เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นต้นแบบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 วุฒิการศึกษา.....
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน.....
- 1.5 วันเดือนปีที่ให้สัมภาษณ์.....
- 1.6 สถานที่ที่สัมภาษณ์.....

คำถาม	คำตอบ
1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
1. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในด้านต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร - ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ - ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	
2. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดให้กลุ่มสาระใดรับผิดชอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในด้านต่อไปนี้ - ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	

คำถาม	คำตอบ
1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์</li> <li>- ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</li> </ul>	
2) การจัดการเรียนการสอน	
3. มีวิชาใดบ้างที่จัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และจัดการเรียนการสอนอย่างไร	
4. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนมีกิจกรรมใดบ้าง และจัดอย่างไร	
5. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรใดบ้างที่โรงเรียนจัดเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคตและจัดอย่างไร	
6. ควรพัฒนาจัดการเรียนการสอนอย่างไรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตต่อไปนี้ให้กับผู้เรียน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์</li> <li>- ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์</li> <li>- ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</li> </ul>	

คำถาม	คำตอบ
3) การวัดและประเมินผล	
7. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในรายวิชาต่าง ๆ อย่างไร	
8. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างไร	
9. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างไร	
10. ควรมีการปรับปรุงการวัดและประเมินผลอย่างไรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น	



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
(ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
ฉบับที่ 1**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง)  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นางจินดา สรรประสิทธิ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 085-1661016

E-mail: [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

## ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

#### ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและอนาคตแบบฉับพลันทันใด ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษยชาติ ผู้นำคือคนสำคัญที่จะนำพาสังคมและประเทศชาติให้ผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในขณะที่วิธีการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนา ซึ่งทักษะภาวะผู้นำเป็นทักษะที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน และสั่งสมประสบการณ์ ดังนั้นจึงควรเริ่มพัฒนาทักษะดังกล่าวตั้งแต่วัยเยาว์

#### การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ซึ่งจะสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความสมรรถนะที่สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบันและอนาคต อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

#### การพัฒนานวัตกรรม

การพัฒนานวัตกรรม เป็นการค้นหาหลักการหรือแนวทางใหม่ โดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize)
2. การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)
3. การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate)
4. การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype)
5. การทดสอบต้นแบบ (Test)

นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

## 1.3 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย

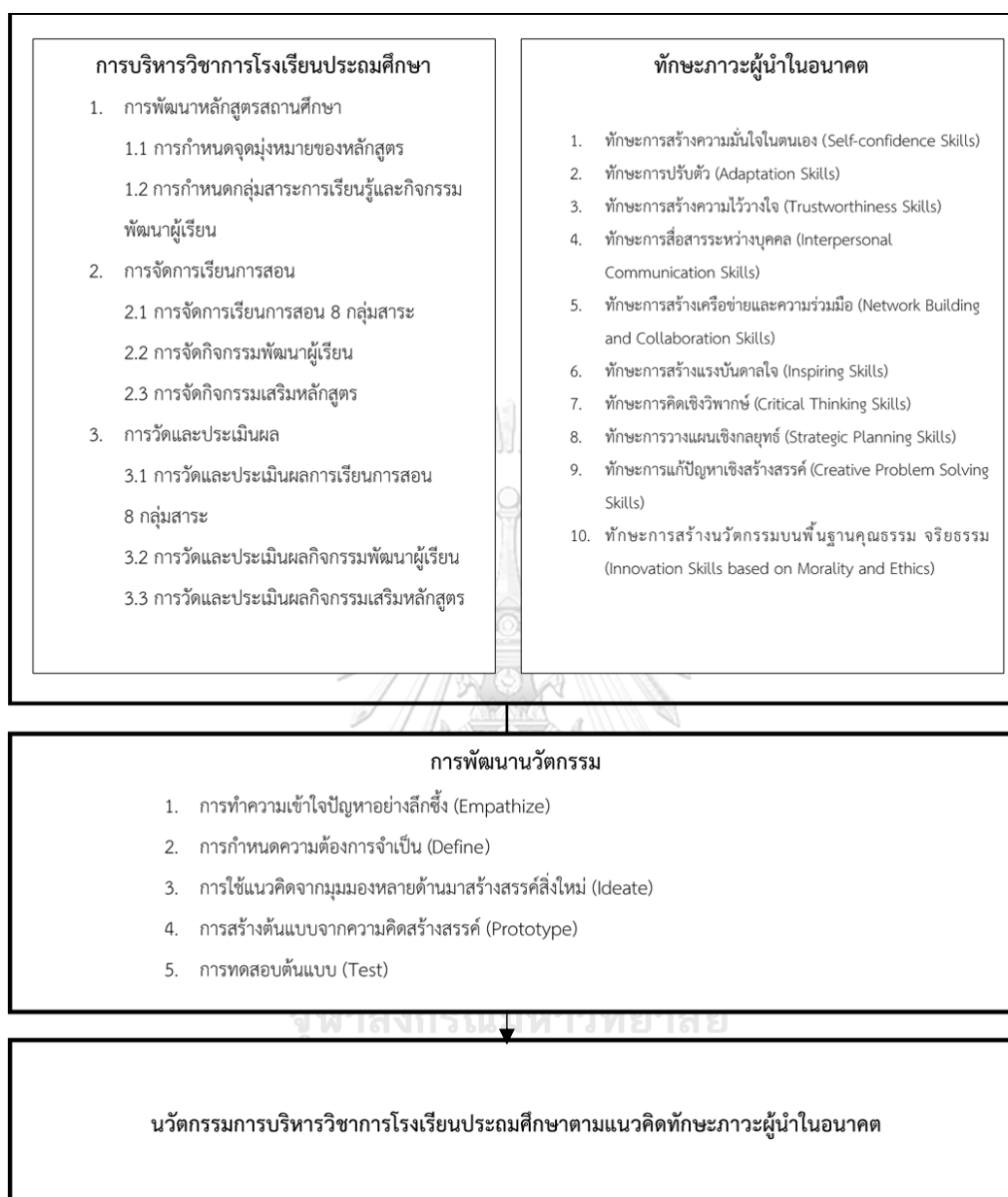
ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 27,414 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 394 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ได้แก่ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 183 เขตฯ ละ 4 โรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ) ได้จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 732 โรงเรียน จากนั้นสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการจำนวน 394 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ, ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,970 คน

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบในการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับผู้เรียน จำนวน 3 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จำนวน 20 คน

## 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### 1.5 ขั้นตอนการวิจัย

1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

3) ร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

อยู่ระหว่างการดำเนินการขั้นตอนนี้

5) พัฒนาร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

7) นำเสนอนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

## 1.6 ที่มาของ (ร่าง) นวัตกรรม

## 1) ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI <sub>modified</sub> (ลำดับความต้องการจำเป็น)								เฉลี่ย รวม
	การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา		การจัดการเรียนการสอน			การวัดและประเมินผล			
	การกำหนดจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร	การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่ม สาระการเรียนรู้	การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	การวัดและประเมินผลกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	การวัดและประเมินผลกิจกรรม เสริมหลักสูตร	
1. ทักษะ การสร้างความมั่นใจใน ตนเอง	0.115 (6)	0.090 (9)	0.098 (10)	0.052 (10)	0.031 (10)	0.102 (7)	0.092 (10)	0.147 (8)	0.090 (10)
2. ทักษะการปรับตัว	0.100 (8)	0.071 (10)	0.103 (9)	0.055 (9)	0.046 (7)	0.123 (4)	0.103 (7)	0.152 (6)	0.093 (8)
3. ทักษะการสร้าง ความไว้วางใจ	0.108 (7)	0.121 (4)	0.150 (3)	0.058 (8)	0.036 (9)	0.102 (7)	0.096 (9)	0.147 (7)	0.101 (7)
4. ทักษะการสื่อสาร ระหว่างบุคคล	0.095 (9)	0.103 (7)	0.107 (8)	0.068 (7)	0.040 (8)	0.088 (10)	0.112 (4)	0.124 (10)	0.092 (9)
5. ทักษะการสร้าง เครือข่ายและความ ร่วมมือ	0.122 (4)	0.099 (8)	0.116 (5)	0.070 (6)	0.050 (5)	0.116 (6)	0.109 (6)	0.163 (4)	0.105 (5)
6. ทักษะการสร้าง แรงบันดาลใจ	0.121 (5)	0.113 (5)	0.113 (7)	0.076 (5)	0.050 (5)	0.125 (3)	0.111 (5)	0.133 (9)	0.105 (5)
7. ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์	0.174 (1)	0.165 (1)	0.165 (2)	0.099 (2)	0.071 (2)	0.142 (2)	0.142 (1)	0.167 (2)	0.140 (1)
8. ทักษะการวางแผน เชิงกลยุทธ์	0.154 (2)	0.130 (2)	0.176 (1)	0.096 (3)	0.086 (1)	0.148 (1)	0.131 (2)	0.180 (1)	0.137 (2)
9. ทักษะการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์	0.145 (3)	0.127 (3)	0.123 (4)	0.094 (4)	0.054 (4)	0.102 (7)	0.124 (3)	0.166 (3)	0.116 (3)
10. ทักษะการสร้าง นวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	0.093 (10)	0.109 (6)	0.115 (6)	0.105 (1)	0.066 (3)	0.120 (5)	0.100 (8)	0.155 (5)	0.108 (4)
เฉลี่ยรวม	0.122 (1)	0.112 (2)	0.126 (1)	0.077 (2)	0.053 (3)	0.116 (2)	0.112 (3)	0.153 (1)	
	0.117 (2)		0.085 (3)			0.127 (1)			

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด  
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า

1. ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด  
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาการวัดและ  
ประเมินผล รองลงมาได้แก่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน  
ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า

1.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่  
การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1.2 ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด  
ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.3 ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ความต้องการจำเป็นสูงสุด  
ได้แก่ การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2. ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด  
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เมื่อจำแนกตามทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า ความ  
ต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ รองลงมาคือ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ  
ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบย่อย พบว่า

2.1 ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ความต้องการจำเป็นสูงสุด  
ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์  
ตามลำดับ

2.2 ด้านการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ ความต้องการจำเป็นสูงสุด  
ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการสร้างควมไว้วางใจ  
ตามลำดับ

2.3 ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ความต้องการ  
จำเป็นสูงสุด ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการแก้ปัญหา  
เชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

## 2) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ สามารถอุปนัยผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 1. ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายในหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1.1 หลักสูตรสถานศึกษาควรมีความยืดหยุ่นและหลากหลายในการพัฒนาผู้เรียน และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในแต่ละยุคสมัย

1.2 ควรกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพิ่มเติมในเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน

1.3 ควรออกแบบโดยมีการบูรณาการระหว่างหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรเฉพาะบุคคล โดยยึดความต้องการของผู้เรียนเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย กระบวนการเรียนรู้ และวิธีการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล

1.4 ควรออกแบบหลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความเหมาะสมกับบริบทอย่างแท้จริง

### 2. ด้านการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

2.1 การจัดการเรียนการสอนควรเชื่อมโยงศาสตร์หลายแขนงเข้าด้วยกัน สามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนโดยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานทักษะในหลาย ๆ กลุ่มวิชา

2.2 ควรออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ในทุกวิชา

2.3 ควรพัฒนาผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อาทิ ครูประจำชั้น ครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่ต้องมีความเข้าใจและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 เพื่อน ครู และผู้ปกครอง มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผู้เรียน ทั้งในด้านกำลังใจ การแบ่งปันสื่อและอุปกรณ์การเรียน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ ในขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

### 3. ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต

3.1 ควรวัดและประเมินความรับผิดชอบต่อเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น ประเมินตามเป้าหมายคุณภาพเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป้าหมายด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากการลงมือปฏิบัติ โดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลในการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายเฉพาะบุคคล

3.2 วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบว่าใครได้รับผลกระทบอย่างไร และพึงพอใจหรือไม่ในระดับใด เพื่อนำมาพัฒนางานให้ครอบคลุมประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก



### 3) การร่างนวัตกรรมต้นแบบ

**ตารางที่ 3.1** การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อการพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา**

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		
ข้อมูลเชิงปริมาณ ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	ข้อมูลเชิงคุณภาพ สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	นวัตกรรมต้นแบบ
<p>1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (<math>PNI_{modified} = 0.122</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความจำเป็นในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified} = 0.174</math>) ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.154</math>) และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (<math>PNI_{modified} = 0.145</math>) ตามลำดับ</p>	<p>1.1 ควรกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>1.2 ควรออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p>	<p><b>1. นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)</b> มีลักษณะดังนี้</p> <p>1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต</p>



**ตารางที่ 3.2** การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อการพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน**

2. ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน		
ข้อมูลเชิงปริมาณ ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	ข้อมูลเชิงคุณภาพ สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	นวัตกรรมต้นแบบ
<p>1. การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด(<math>PNI_{modified} = 0.126</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มีความจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.176</math>) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified} = 0.165</math>) และทักษะการสร้างควมไว้วางใจ (<math>PNI_{modified} = 0.150</math>)</p>	<p>2.1 ควรออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ควรออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p>	<p><b>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ( Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)</b> มีลักษณะดังนี้</p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต(Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p>

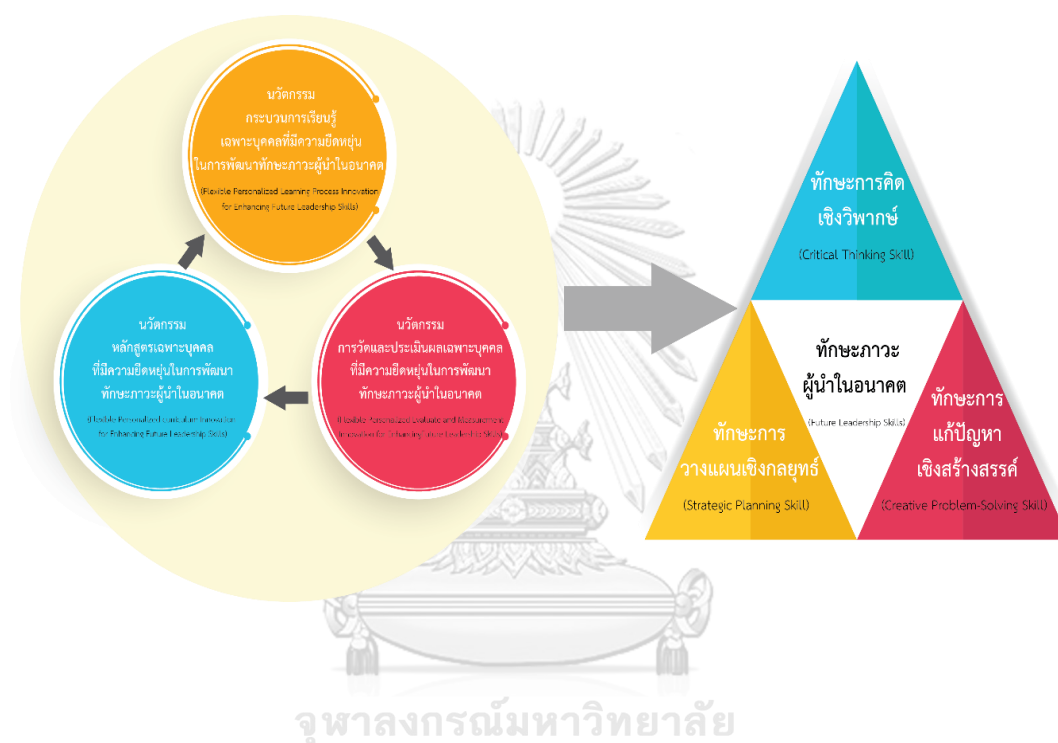
**ตารางที่ 3.3** การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อการพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล**

3. ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล		
ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	นวัตกรรมต้นแบบ
ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	สรุปลักษณะและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	นวัตกรรมต้นแบบ
1. การวัด และ ประเมินผล กิจกรรมเสริมหลักสูตร มีความ ต้องการจำเป็น สูง ที่ สุด ( $PNI_{modified} = 0.153$ ) 2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่มี ความจำเป็นในการวัดและ ประเมินผลกิจกรรมเสริม หลักสูตร 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{modified} = 0.180$ ) ทักษะการ คิดเชิงวิพากษ์ ( $PNI_{modified} =$ 0.167) และ ทักษะการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} =$ 0.166)	3.1 ควรออกแบบการวัดและ ประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมี เป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและ ประเมินผลทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกล ยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิง สร้างสรรค์ 3.2 ผู้เรียนควรรู้เป้าหมายเพื่อจะได้ สามารถออกแบบการวัดและ ประเมินผลทักษะภาวะผู้นำใน อนาคตได้ด้วยตนเอง นำไปสู่การ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผล เฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นใน การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills) มี ลักษณะดังนี้ 3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผล ผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและ ตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผล ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถ ออกแบบการวัดและประเมินผล ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วย ตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน อนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

## (ร่าง) นวัตกรรม

การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)



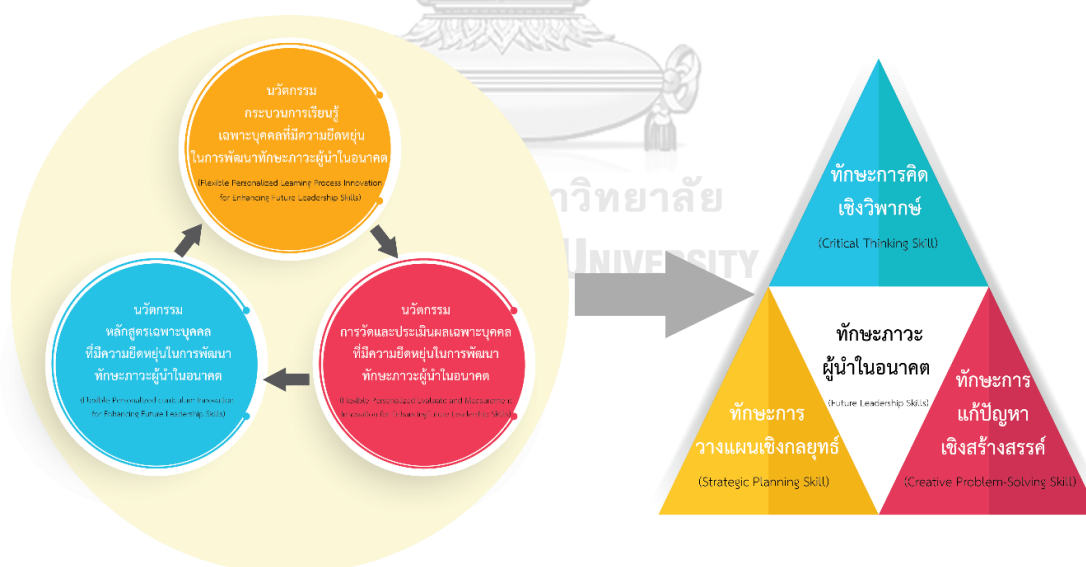
แผนภาพ นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด	5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก	4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง	3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย	2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)



แผนภาพ นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>ชื่อนวัตกรรม:</b> นวัตกรรมการบริหารวิชาการเฉพาะบุคคล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Academic Management Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)											
ชื่อนวัตกรรม สื่อความหมายของนวัตกรรมได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีความน่าสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>แผนภาพนวัตกรรม</b>											
การออกแบบแผนภาพ สื่อความหมายของนวัตกรรมได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และน่าสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1. นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)</b>											
<b>ลักษณะ</b> 1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน 1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลและมีความยืดหยุ่น (Flexible Personalized	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต											
<b>วัตถุประสงค์</b>	<p>1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2. เพื่อจัดทำหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่น นำไปใช้ได้จริงในบริบทที่หลากหลาย และเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและอนาคต</p> <p>3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>แนวทางปฏิบัติ</b>	<p><b>1.1 วางแผนและออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) จัดประชุมวางแผนการพัฒนาหลักสูตร โดยกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แนวทางปฏิบัติ	<p>2) ร่วมกันวิเคราะห์ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรเฉพาะบุคคลให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน</p> <p>3) วิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาชาติ และสำรวจความต้องการของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบันและอนาคต</p>											
1.2 จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย	<p>1) คณะครูร่วมกันจัดทำหลักสูตร เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับใช้ได้กับทุกระดับชั้น และทุกวิชา โดยการผสมผสานแนวคิดทางการศึกษา มาปรับใช้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) จัดทำคู่มือการใช้หลักสูตร เพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายและนำหลักสูตรเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนสร้างความตระหนักถึงบทบาทในการสนับสนุนผู้เรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการร่วมกัน</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แนวทาง	พัฒนาผู้เรียนให้ไปสู่เป้าหมาย											
ปฏิบัติ	<p>1.3 ประเมินผลหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</p> <p>1) พัฒนาระบบการนิเทศภายใน และประเมินผลการใช้หลักสูตร ผ่านกระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>2) จัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ (Open House) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและร่วมกันวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ตัวชี้วัด	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถนะสำคัญด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต”</p> <p>2. ร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศกำกับติดตาม กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p>3. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนรวมในการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>4. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>			3	2	1	5	4	3	2	1	



รายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)												
ลักษณะ	<p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มีบริบทที่แตกต่างกัน</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วัตถุประสงค์	<p>1. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p> <p>2. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนระหว่างครูผู้เรียนและผู้ปกครอง</p> <p>3. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p> <p>4. เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนรู้</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แนวทางปฏิบัติ	2.1 วางแผนและออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะภาวะ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p><b>ผู้นำในอนาคต</b> โดย</p> <p>1) ประชุมครูเพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผสมผสานแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสหวิทยาการเข้าด้วยกัน</p> <p>2) ผู้เรียน และครู ร่วมกันออกแบบจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในรูปแบบสหวิทยาการ และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p>											
<p><b>2.2 จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b> โดย</p> <p>1) กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงรายบุคคล รายห้องเรียน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้เชิงสหวิทยาการ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แนวทางปฏิบัติ	<p>2) จัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมโครงการ “My Future” โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ตามความถนัดหรือความสนใจ จากหัวข้อที่สนใจหรือจากเรื่องที่เป็นปัญหาในช่วงเวลานั้น โดยผ่านกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความไว้วางใจ ที่ผู้เรียนวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ขึ้นเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครองในด้านสื่อ เทคโนโลยี และกำลังใจในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำผลลัพธ์จากการเรียนรู้มานำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>3) จัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ) เพื่อแสดงศักยภาพของผู้เรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p>											
ตัวชี้วัด	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่จัดทำโครงการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p> <p>2. จำนวนโครงการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ผู้เรียนนำเสนอ</p> <p>3. ผลการประเมินโครงการ “My Future” ตามตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ)</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)												
ลักษณะ	3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วัตถุประสงค์	1. เพื่อพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยมุ่งประเมินทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2. เพื่อจัดทำข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนรายบุคคลในด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. เพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตัวผู้เรียน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง 4. เพื่อส่งเสริมให้ครูนำข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แนวทางปฏิบัติ	3.1 วางแผนการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	







รายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ชั้นที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ											
ตัวชี้วัด	<p>1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต”</p> <p>2. จำนวนครั้งของการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการรายบุคคลด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้เป็นปัจจุบันต่อปีการศึกษา</p> <p>3. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลผู้เรียน</p> <p>4. จำนวนวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 นวัตกรรมหลักสูตรเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
(Flexible Personalized Curriculum Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

ลักษณะ

.....

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

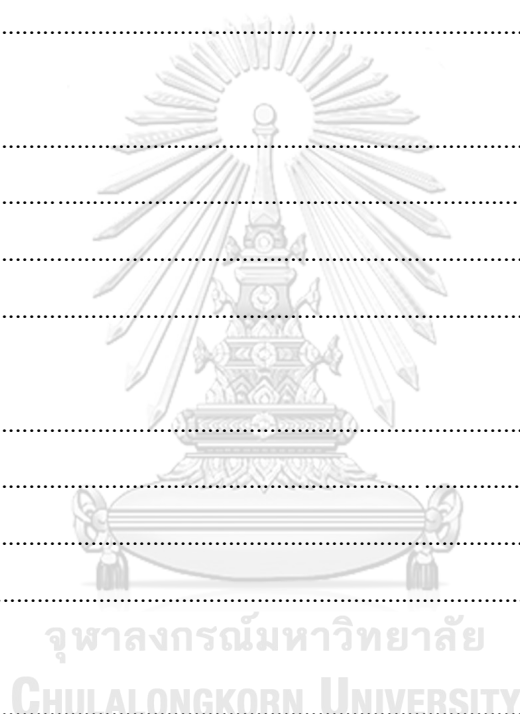
.....

ตัวชี้วัด

.....

.....

.....



3.2 นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Flexible Personalized Learning Process Innovation for Enhancing Future Leadership Skills)

ลักษณะ

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

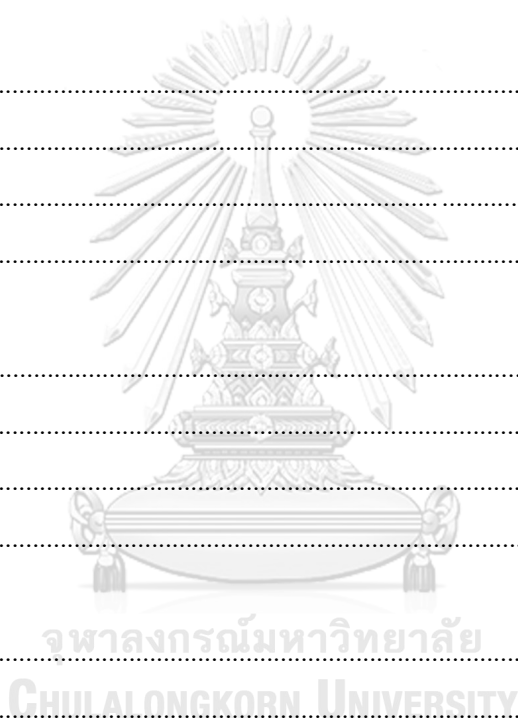
.....

ตัวชี้วัด

.....

.....

.....



3.3 นวัตกรรมการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ  
ในอนาคต (Flexible Personalized Evaluate and Measurement Innovation for  
Enhancing Future Leadership Skills)

ลักษณะ

.....  
.....  
.....

วัตถุประสงค์

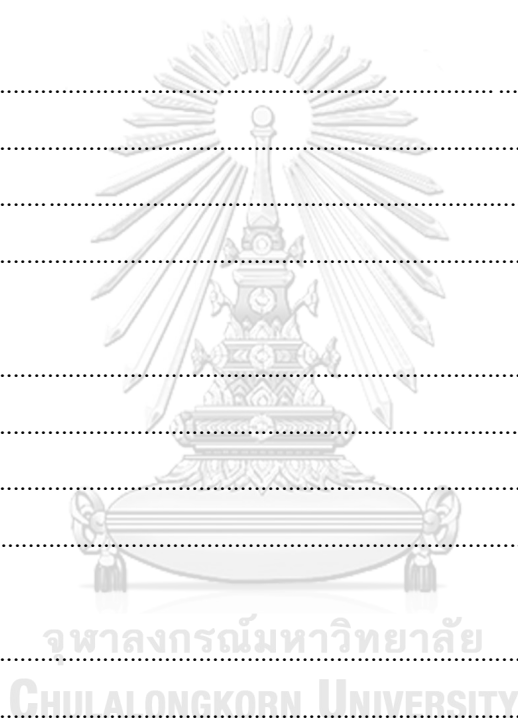
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....

ตัวชี้วัด

.....  
.....  
.....



ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
(ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
ฉบับที่ 2**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง)  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นางจินดา สรรประสิทธิ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 085-1661016

E-mail: [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

## ตอนที่ 1 การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

#### ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

ความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและอนาคตแบบฉับพลันทันใด ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษยชาติ ผู้นำคือคนสำคัญที่จะนำพาสังคมและประเทศชาติให้ผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในขณะที่วิธีการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนา ซึ่งทักษะภาวะผู้นำเป็นทักษะที่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน และสั่งสมประสบการณ์ ดังนั้นจึงควรเริ่มพัฒนาทักษะดังกล่าวตั้งแต่วัยเยาว์

#### การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ซึ่งจะสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบันและอนาคต อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

#### การพัฒนานวัตกรรม

การพัฒนานวัตกรรม เป็นการค้นหาหลักการหรือแนวทางใหม่ โดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Empathize)
2. การกำหนดความต้องการจำเป็น (Define)
3. การใช้แนวคิดจากมุมมองหลายด้านมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Ideate)
4. การสร้างต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ (Prototype)
5. การทดสอบต้นแบบ (Test)

นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 3) เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

## 1.3 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย

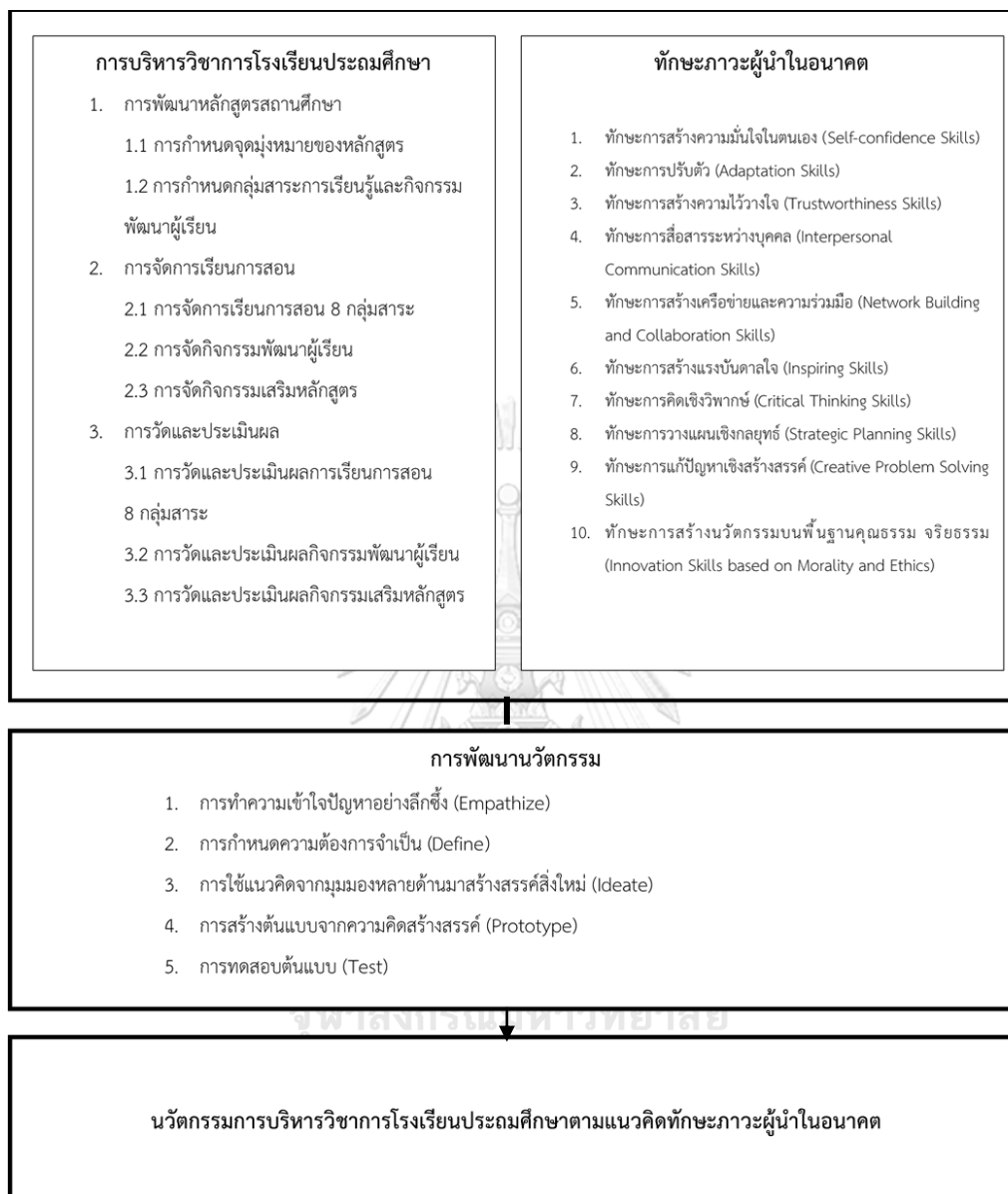
ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 27,414 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 394 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ได้แก่ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 183 เขตๆ ละ 4 โรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ) ได้จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 732 โรงเรียน จากนั้นสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการจำนวน 394 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ, ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,970 คน

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบในการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับผู้เรียน จำนวน 3 แห่ง และผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา และด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จำนวน 20 คน

## 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### 1.5 ขั้นตอนการวิจัย

- 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาและทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
- 3) ร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1
- 4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 1 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล
- 5) พัฒนาร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 7) นำเสนอนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับสมบูรณ์

อยู่ระหว่างการดำเนินการขั้นตอนนี้



## 1.6 ที่มาของ (ร่าง) นวัตกรรม

## 1) ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตาม แนวคิดทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI <sub>modified</sub> (ลำดับความต้องการจำเป็น)								เฉลี่ย รวม
	การพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษา		การจัดการเรียนการสอน			การวัดและประเมินผล			
	การกำหนดจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร	การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดการเรียนการสอนตาม กลุ่มสาระการเรียนรู้	การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	การวัดและประเมินผลกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	การวัดและประเมินผลกิจกรรม เสริมหลักสูตร	
1. ทักษะ การสร้างความมั่นใจใน ตนเอง	0.115 (6)	0.090 (9)	0.098 (10)	0.05 2 (10)	0.03 1 (10)	0.102 (7)	0.092 (10)	0.147 (8)	0.090 (10)
2. ทักษะการปรับตัว	0.100 (8)	0.071 (10)	0.103 (9)	0.05 5 (9)	0.04 6 (7)	0.123 (4)	0.103 (7)	0.152 (6)	0.093 (8)
3. ทักษะการสร้าง ความไว้วางใจ	0.108 (7)	0.121 (4)	0.150 (3)	0.05 8 (8)	0.03 6 (9)	0.102 (7)	0.096 (9)	0.147 (7)	0.101 (7)
4. ทักษะการสื่อสาร ระหว่างบุคคล	0.095 (9)	0.103 (7)	0.107 (8)	0.06 8 (7)	0.04 0 (8)	0.088 (10)	0.112 (4)	0.124 (10)	0.092 (9)
5. ทักษะการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือ	0.122 (4)	0.099 (8)	0.116 (5)	0.07 0 (6)	0.05 0 (5)	0.116 (6)	0.109 (6)	0.163 (4)	0.105 (5)
6. ทักษะการสร้าง แรงบันดาลใจ	0.121 (5)	0.113 (5)	0.113 (7)	0.07 6 (5)	0.05 0 (5)	0.125 (3)	0.111 (5)	0.133 (9)	0.105 (5)
7. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	0.174 (1)	0.165 (1)	0.165 (2)	0.09 9 ( 2 )	0.07 1 ( 2 )	0.142 (2)	0.142 (1)	0.167 (2)	0.14 0 (1)
8. ทักษะการวางแผน เชิงกลยุทธ์	0.154 (2)	0.130 (2)	0.176 (1)	0.09 6	0.08 6	0.148 (1)	0.131 (2)	0.180 (1)	0.138 (2)

การบริหารวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาตาม แนวคิดทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI <sub>modified</sub> (ลำดับความต้องการจำเป็น)								
	การพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษา		การจัดการเรียนการสอน			การวัดและประเมินผล			เฉลี่ย รวม
	การกำหนดจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร	การกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดการเรียนการสอนตาม กลุ่มสาระการเรียนรู้	การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	การวัดและประเมินผลผลการ เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	การวัดและประเมินผลกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	การวัดและประเมินผลกิจกรรม เสริมหลักสูตร	
				(3)	(1)				
9. ทักษะการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์	0.145 (3)	0.127 (3)	0.123 (4)	0.09 4 (4)	0.05 4 (4)	0.102 (7)	0.124 (3)	0.166 (3)	0.116 (3)
10. ทักษะการสร้าง นวัตกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	0.093 (10)	0.109 (6)	0.115 (6)	0.10 5 (1)	0.06 6 (3)	0.120 (5)	0.100 (8)	0.155 (5)	0.108 (4)
เฉลี่ยรวม	0.122 (1)	0.112 (2)	0.126 (1)	0.07 7 (2)	0.05 3 (3)	0.116 (2)	0.112 (3)	0.153 (1)	
	0.117 (2)		0.085 (3)			0.127 (1)			

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด  
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต พบว่า

1. ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิด  
ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาการวัดและ  
ประเมินผล รองลงมาได้แก่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน  
ตามลำดับ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า

1.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่  
การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1.2 ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด  
ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

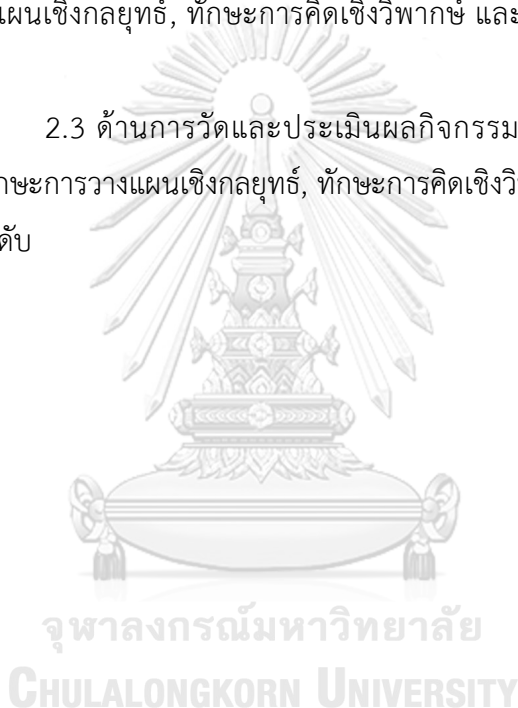
1.3 ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ความต้องการจำเป็นสูงสุด  
ได้แก่ การวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2. ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เมื่อจำแนกตามทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในภาพรวม พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ รองลงมาคือ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบย่อย พบว่า

2.1 ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

2.2 ด้านการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการสร้างควมไว้วางใจตามลำดับ

2.3 ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ



## 2) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ สามารถอุปนัยผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 1. ด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายในหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

1.1 หลักสูตรสถานศึกษาควรมีความยืดหยุ่นและหลากหลายในการพัฒนาผู้เรียน และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในแต่ละยุคสมัย

1.2 ควรกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพิ่มเติมในเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน

1.3 ควรออกแบบโดยมีการบูรณาการระหว่างหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรเฉพาะบุคคล โดยยึดความต้องการของผู้เรียนเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย กระบวนการเรียนรู้ และวิธีการวัดและประเมินผลเฉพาะบุคคล

1.4 ควรออกแบบหลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความเหมาะสมกับบริบทอย่างแท้จริง

### 2. ด้านการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

2.1 การจัดการเรียนการสอนควรเชื่อมโยงศาสตร์หลายแขนงเข้าด้วยกัน สามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนโดยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานทักษะในหลาย ๆ กลุ่มวิชา

2.2 ควรออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ในทุกวิชา

2.3 ควรพัฒนาผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต อาทิ ครูประจำชั้น ครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่ต้องมีความเข้าใจและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 เพื่อน ครู และผู้ปกครอง มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผู้เรียน ทั้งในด้านกำลังใจ การแบ่งปันสื่อและอุปกรณ์การเรียน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ ในขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

### 3. ด้านการวัดและประเมินผลกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต

3.1 ควรวัดและประเมินความรับผิดชอบต่อเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น ประเมินตามเป้าหมายคุณภาพเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป้าหมายด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากการลงมือปฏิบัติ โดยยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลในการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายเฉพาะบุคคล

3.2 วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้ทราบว่าใครได้รับผลกระทบอย่างไร และพึงพอใจหรือไม่ในระดับใด เพื่อนำมาพัฒนางานให้ครอบคลุมประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก



### 3) การร่างนวัตกรรมต้นแบบ

**ตารางที่ 3.1** การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อการพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา**

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		
ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	นวัตกรรมต้นแบบ
ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต	สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	
1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร มีความต้องการจำเป็น สูงที่สุด ( $PNI_{modified} = 0.122$ ) 2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ มีความจำเป็นในการกำหนด จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการคิด เชิงวิพากษ์ ( $PNI_{modified} =$ 0.174) ทักษะการวางแผน เชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{modified} =$ 0.154) และทักษะการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified} = 0.145$ ) ตามลำดับ	1.1 ควรกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership skills) ได้แก่ การ พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน 1.2 ควรออกแบบหลักสูตรที่มี ความยืดหยุ่นและมีลักษณะเฉพาะ บุคคล (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐาน สมรรถนะและบริบทในชีวิตจริง ของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพ เศรษฐกิจและสังคมในอนาคต	<b>1. นวัตกรรมหลักสูตร ที่มีความ ยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b> มีลักษณะดังนี้ 1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่ เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน 1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีความ ยืดหยุ่นและมีลักษณะเฉพาะบุคคล (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะ และบริบทในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและ สังคมในอนาคต

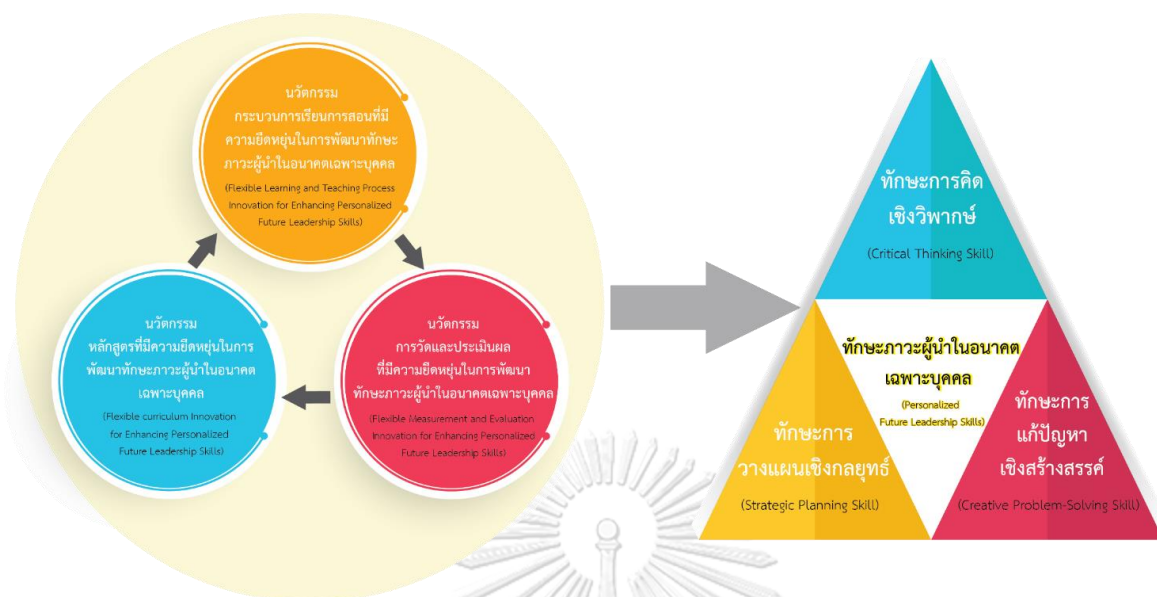
ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อการพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน**

2. ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน		
ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	นวัตกรรมต้นแบบ
<p>ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิด ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ</p>	<p>นวัตกรรมต้นแบบ</p>
<p>1. การจัดการเรียนการสอน ตามกลุ่มสาระ มีความต้องการ จำเป็นสูงสุด (<math>PNI_{modified} = 0.126</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่มีความจำเป็นในการจัดการ เรียนการสอนตามกลุ่มสาระ 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.176</math>) ทักษะ การคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified} = 0.165</math>) และ ทักษะการ สร้างความไว้วางใจ (<math>PNI_{modified} = 0.150</math>)</p>	<p>2.1 ควรออกแบบกระบวนการ เรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้าน ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การ พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ควรออกแบบกระบวนการ เรียนการสอนที่เป็นสากล และม ีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียน สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงที่มี ศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่ แตกต่างกัน</p>	<p>2. นวัตกรรมกระบวนการเรียนการ สอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนา ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะ บุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มี ลักษณะดังนี้</p> <p>2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการ สอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะ ผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิด เชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกล ยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิง สร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน</p> <p>2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการ สอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่น ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน อนาคตให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ ในชีวิตจริงที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกัน</p>

**ตารางที่ 3.3** การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อการพัฒนา (ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียน  
ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต **ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล**

3. ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล		
ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ	นวัตกรรมต้นแบบ
<p>ความต้องการจำเป็นของ การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>สรุปหลักการและแนวคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ</p>	<p>นวัตกรรมต้นแบบ</p>
<p>1. การวัดและ ประเมินผล กิจกรรมเสริมหลักสูตร มีความ ต อ ง ก ร จ ำ เ ป น ส ู ง ที่ ส ู ด (<math>PNI_{modified} = 0.153</math>)</p> <p>2. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ มีความจำเป็นในการวัดและ ประเมินผลกิจกรรมเสริม หลักสูตร 3 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (<math>PNI_{modified} = 0.180</math>) ทักษะ การคิดเชิงวิพากษ์ (<math>PNI_{modified}</math> <math>= 0.167</math>) และ ทักษะการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (<math>PNI_{modified} = 0.166</math>)</p>	<p>3.1 ควรออกแบบการวัดและ ประเมินผลผู้เรียนรายบุคคล โดยมี เป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและ ประเมินผลทักษะภาวะผู้นำใน อนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกล ยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิง สร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนควรรู้เป้าหมายเพื่อจะได้ สามารถออกแบบการวัดและ ประเมินผลทักษะภาวะผู้นำใน อนาคตได้ด้วยตนเอง นำไปสู่การ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p>	<p><b>3. นวัตกรรมการวัดและประเมินผล ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล ( Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills) มี ลักษณะดังนี้</b></p> <p>3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผล ผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและ ตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผล ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถ ออกแบบการวัดและประเมินผล ทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วย ตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำใน อนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น</p>





(ร่าง) นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล

(Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

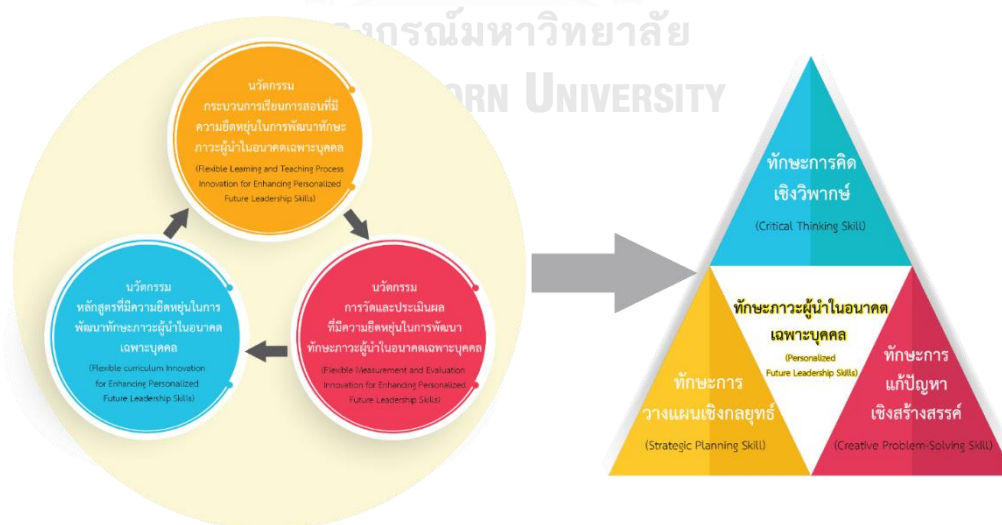
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ฉบับที่ 2

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด	5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก	4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง	3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย	2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ชื่อนวัตกรรม: นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

แผนภาพ นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1. ชื่อนวัตกรรม:</b> นวัตกรรมการบริหารวิชาการที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Academic Management Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)											
ชื่อนวัตกรรม สื่อความหมายของนวัตกรรมได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีความน่าสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>2. แผนภาพนวัตกรรม</b>											
การออกแบบแผนภาพ สื่อความหมายของนวัตกรรมได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และน่าสนใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>3. นวัตกรรมย่อย 3 นวัตกรรม</b>											
นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>ลักษณะ</b> 1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน 1.2 ออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและมีลักษณะเฉพาะบุคคล (Flexible Personalized Curriculum) ตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบหลักสูตร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>วัตถุประสงค์</b> 1. เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน 2. เพื่อออกแบบหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและมีลักษณะเฉพาะบุคคลตามพื้นฐานสมรรถนะและบริบทที่แตกต่างกันในชีวิตจริงของผู้เรียน ตลอดจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต 3. เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนาหลักสูตรและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)												
แนวทางปฏิบัติ	<p><b>1.1 วางแผนและออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) จัดประชุมวางแผนเพื่อพัฒนาหลักสูตรจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร คณะครู และผู้ปกครอง โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพิ่มเติม ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>2) ร่วมกันวิเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียน และสอดคล้องกับบริบทของสังคม ส่งเสริมจุดเน้นและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>3) วิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ และมาตรฐานของโรงเรียน ตามกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และสำรวจความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	



รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)												
แนวทางปฏิบัติ	<p><b>1.3 ประเมินผลหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</b></p> <p>1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน ร่วมกับคณะครูและผู้บริหาร ประเมินผลหลักสูตรก่อนนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน</p> <p>2) ทดลองใช้หลักสูตร และนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้มีมาตรฐาน</p> <p>3) พัฒนาระบบนิเทศภายใน และประเมินผลการใช้หลักสูตร ผ่านกระบวนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>4) จัดกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ (Open House) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและร่วมกันวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	



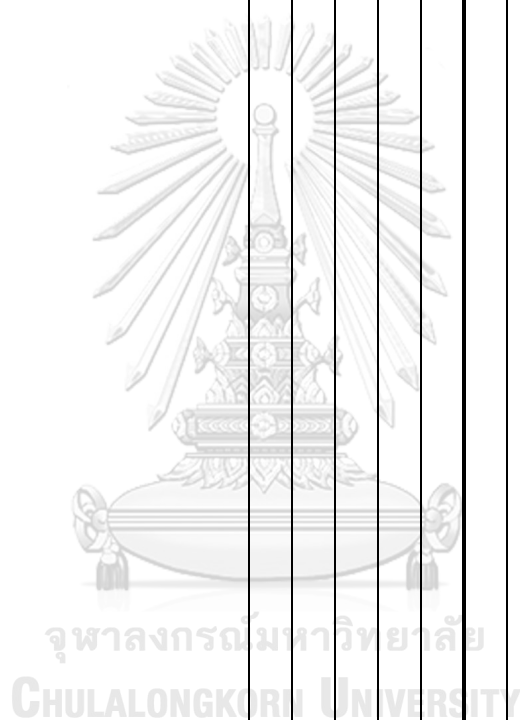
รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 1: นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>ตัวชี้วัด</b> 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถนะสำคัญด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” 2. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 3. ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>ลักษณะ</b> 2.1 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน 2.2 ออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกันสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง 2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน 2.4 พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอน 2.5 ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด						
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>												
<b>วัตถุประสงค์</b>	1. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (Future Leadership Skills) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ให้กับผู้เรียน 2. เพื่อออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นสากล และมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนที่มีศักยภาพ ความถนัด และบริบทที่แตกต่างกันสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง 3. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ระหว่างครู ผู้ปกครอง และผู้เรียน 4. เพื่อพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน 5. เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ											
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>												
แนวทางปฏิบัติ	<p>2.1 วางแผนและออกแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</p> <p>1) ประชุมครูเพื่อชี้แจงแนวทางการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผสมผสานแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมผ่านการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>2) อบรมพัฒนาครูในการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความต้องการของครูแต่ละคน</p> <p>3) ผู้เรียน และครู ร่วมกันออกแบบจัดทำแผนการจัด</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กระบวนการเรียนการสอนตาม แนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในรูปแบบสหวิทยาการ และ ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่าง บุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง											



รายการประเมิน		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)												
แนวทางปฏิบัติ	<p>2.2 จัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดย</p> <p>1) กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียน โดยจัดทำเป็นบันทึกข้อตกลงรายบุคคล รายห้องเรียน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนเชิงสหวิทยาการ</p> <p>2) จัดกระบวนการเรียนการสอน ผ่านกิจกรรมโครงการ “My Future” โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ตามความถนัดหรือความสนใจ จากหัวข้อที่สนใจ โดยผ่านกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้เรียนวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ขึ้นเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครองในด้านสื่อเทคโนโลยี และกำลังใจในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จ และสามารถนำผลลัพธ์จากการเรียนรู้มานำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>3) จัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ) เพื่อแสดงศักยภาพของผู้เรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 2: นวัตกรรมกระบวนการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Learning and Teaching Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>ตัวชี้วัด</b> 1. ร้อยละของผู้เรียนที่จัดทำโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต 2. จำนวนโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตที่ผู้เรียนนำเสนอ 3. ผลการประเมินโครงการ “My Future” ตามตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต (ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ร้อยละของครูที่ได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 5. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดนิทรรศการนำเสนอผลงาน (เวทีผู้นำ)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>ลักษณะ</b> 3.1 ออกแบบการวัดและประเมินผล ผู้เรียนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ได้แก่ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 3.2 ผู้เรียนรู้เป้าหมายและสามารถออกแบบการวัดและประเมินผลทักษะภาวะผู้นำในอนาคตได้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น 3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดและประเมินผลผู้เรียน 3.4 ส่งต่อข้อมูลการวัดและประเมินศักยภาพรายบุคคลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียนในอนาคต	5	4	3	2	ผล 1	5	4	3	2	1	



รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด						
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล(Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>												
<b>วัตถุประสงค์</b>	1. เพื่อพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยมุ่งประเมินทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2. เพื่อจัดทำข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนรายบุคคลในด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง											
	3. เพื่อส่งเสริมการประเมินผลผู้เรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยตนเอง เพื่อน ผู้ปกครอง และครู ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง											
	4. เพื่อส่งเสริมให้ครูนำข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ											

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>แนวทางปฏิบัติ</b> <b>3.1 วางแผนการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต</b> 1) ครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียน ร่วมกันกำหนดแนวทางการประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียน ในรูปแบบการประเมินพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยประเมินเพื่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล ร่วมกับการประเมินตามเป้าหมายระยะสั้น หรือความสำเร็จระหว่างทาง (stages) โดยมุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) ครูผู้สอน ผู้ปกครองและผู้เรียน ร่วมกันออกแบบวิธีการประเมินและเครื่องมือสำหรับการประเมินการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่ครอบคลุม ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งแฟ้มสะสมผลงานรายบุคคล (Portfolio) ในรูปแบบการประเมินผลระยะยาว 6 ปี และจัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน 3) ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด จากพฤติกรรมของผู้เรียนที่สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และเกณฑ์ในการประเมินสำหรับกิจกรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>เสริมหลักสูตรในแต่ละภาคเรียนหรือปีการศึกษา</p> <p>4) พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่มีความแตกต่างกัน</p> <p>5) ครูผู้สอนรายงานข้อมูลการพัฒนาผู้เรียนในระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนกลางของโรงเรียน เพื่อส่งต่อและสืบค้นข้อมูลรายบุคคลได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>6) ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องปรับปรุงเครื่องมือและแนวทางประเมินทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมตามบริบทในแต่ละระดับชั้น</p>											



รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล (Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>											
<b>แนวทางปฏิบัติ</b> <b>3.3 สรุปและรายงานผล โดย</b> 1) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ความสนใจ และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันหาแนวทางสนับสนุน ส่งเสริม 2) จัดทำบันทึกพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 3) รายงานผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เป็นรายบุคคลให้ผู้ปกครองทราบเป็นรายสัปดาห์/รายเดือน/รายภาคเรียน/รายปีการศึกษา 4) ส่งต่อข้อมูลพัฒนาการด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของผู้เรียนควบคู่กับหลักฐานการพัฒนาด้านอื่นๆของผู้เรียนให้กับครูประจำชั้นในชั้นที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด→น้อยที่สุด					มากที่สุด→น้อยที่สุด						
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
<b>นวัตกรรมย่อยที่ 3: นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต เฉพาะบุคคล(Flexible Measurement and Evaluation Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)</b>												
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการด้าน “ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต”	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	2. จำนวนครั้งของการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการรายบุคคลด้านทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้เป็นปัจจุบันต่อปีการศึกษา											
	3. ร้อยละของผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลผู้เรียน											
	4. จำนวนวิจัยในชั้นเรียนหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 นวัตกรรมหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล  
(Flexible Curriculum Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

ลักษณะ

.....

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

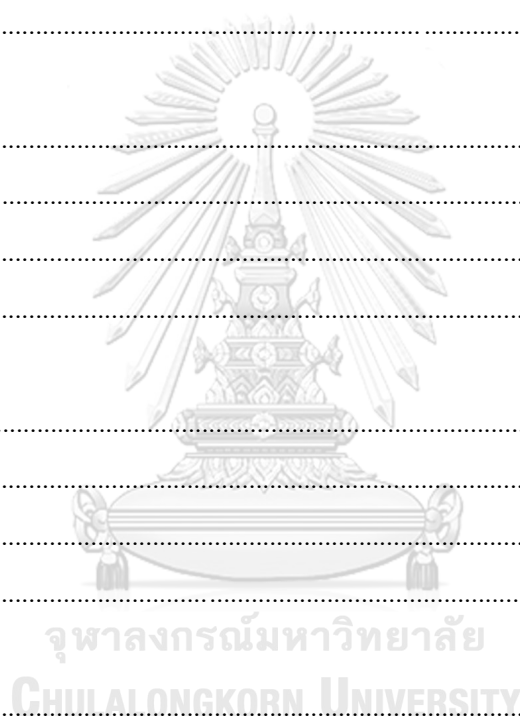
ตัวชี้วัด

.....

.....

.....

.....



3.2 นวัตกรรมกระบวนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตเฉพาะบุคคล (Flexible Learning Process Innovation for Enhancing Personalized Future Leadership Skills)

ลักษณะ

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

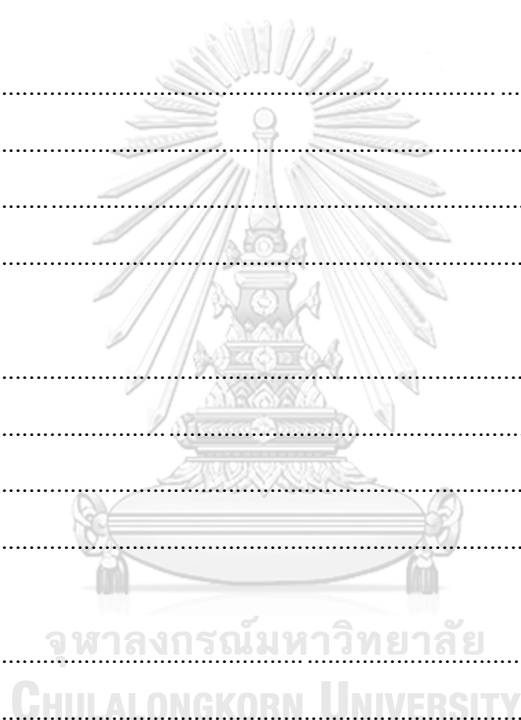
.....

ตัวชี้วัด

.....

.....

.....





3.3 นวัตกรรมการวัดและประเมินผลที่มีความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
เฉพาะบุคคล (Flexible Evaluate and Measurement Innovation for Enhancing  
Personalized Future Leadership Skills)

ลักษณะ

.....

.....

.....

.....

วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

ตัวชี้วัด

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)



ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ อว 64.6/3581

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 กันยายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พิทักษ์ โสตถยาคม

รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สพฐ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินดา สรรประสิทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” โดยมี ศาสตราจารย์  
ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด  
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป  
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0 2218 2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 0851661016 email: [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

ที่ อว 64.6/3582



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 กันยายน 2563

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินดา สรรประสิทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” โดยมี ศาสตราจารย์  
ดร.พฤทธิ ศิริบริรมหัทธัง และอาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องขอตกลงใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารโรงเรียน  
และครูผู้สอน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ขอตกลงใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยกิจ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0 2218 2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 085 1661016 email: [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

ที่ อว 64.6/3587



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 กันยายน 2563

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางจินดา สรรประสิทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” โดยมี ศาสตราจารย์  
ดร.พฤทธิ ศิริบริรมหัทธัง และอาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารโรงเรียนและ  
ครูผู้สอน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์  
ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยกิจ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0 2218 2565 97 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 0851661016 email: jindasonprasit@gmail.com

ที่ อว 64.6/1920



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพมหานคร 10230

16 เมษายน 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 1

เรียน ดร.กฤษณ์ ปริรักษันติกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 1

ด้วย นางจินตนา สรรพประสิทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต" โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พญูทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) นวัตกรรม ฉบับที่ 1 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวงงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยกิจ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 085-1661016 email: [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

ที่ อว 64.6/2146



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพมหานคร 10330

30 เมษายน 2564

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ต้นแบบ) นวัตกรรม

ด้วย นางจินดา สรรประสิทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.ทฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ต้นแบบ) นวัตกรรม ในวันศุกร์ที่ 7 พฤษภาคม 2564 เวลา 13.00-15.00 น. ผ่านแอปพลิเคชันซูม (Zoom) ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0 2218 2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 085 1661016 email: [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)



ภาคผนวก ง  
การรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY





คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2  
 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330  
 โทรศัพท์ : 0 2218 3210-11 E-mail curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 239/2563

### ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 199/63 การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำ  
 อนาคต

ผู้วิจัยหลัก นางจินดา สรรประสิทธิ์

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และ  
 ศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจริยธรรมการวิจัยโดยยึดหลัก ของ Declaration of Helsinki,  
 the Belmont report, CIOMS guidelines และ The international conference on harmonization – Good  
 clinical practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม วิมลรัตน์ นิลสีทอง

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วิระพันธ์ เหลืองทองคำ)  
 ประธานคณะกรรมการ

ลงนาม นพ. กฤษ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งทัย แรงผลสัมฤทธิ์)  
 กรรมการและเลขานุการ

รูปแบบการพิจารณาทบทวน: แบบลดขั้นตอน

วันที่รับรอง: 17 ธันวาคม 2563

วันหมดอายุ: 16 ธันวาคม 2564

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

1. ข้อเสนอโครงการวิจัย
2. ประวัตินและผลงานของผู้วิจัย
3. เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
4. หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย
5. แบบประเมิน และแบบสอบถาม



เลขที่โครงการ	199 / 63
วันที่รับรอง	17 ธ.ค. 2563
วันหมดอายุ	16 ธ.ค. 2564

เงื่อนไข

1. ผู้วิจัยขอทราบว่าเป็นการลดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ไม่ได้ออกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลหรือขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งมอบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-13) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เกินวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานในการปิดโครงการ
8. โครงการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติโครงการโดยการพิจารณาทบทวนแบบกรณีข้อยกเว้น (Exemption review) ปฏิบัติได้ตามเงื่อนไข ข้อ 1,6 และ 7 เท่านั้น



Office of the Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects  
The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts  
Chamchuri 1 Building, Room 114, Phayathai Road, Wang Mai Sub-district,  
Pathum Wan District, Bangkok 10330  
Telephone number 0 2218 3210-11 E-mail curec2chl@chula.ac.th

COA No. 239/2563

## Certificate of Research Approval

**Research Project Number** 199/63 DEVELOPMENT OF A PRIMARY SCHOOL ACADEMIC  
MANAGEMENT INNOVATION BASED ON THE CONCEPT OF FUTURE LEADERSHIP SKILLS  
**Principal Researcher** Mrs. Jinda Sonprasit  
**Office** Faculty of Education, Chulalongkorn University

The Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects: The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts at Chulalongkorn University, based on Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines and the Principle of the international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) has approved the execution of the aforementioned research project.

Signature *Theraphan Luangthongkum*  
(Emeritus Prof. Theraphan Luangthongkum, PhD.)  
Chairman

Signature *Nunghatai Rangponsumrit*  
(Asst. Prof. Nunghatai Rangponsumrit, PhD.)  
Secretary

**Research Project Review Categories:** Expedited Review

**Date of approval:** 17 December 2020

**Expiry date:** 16 December 2021

### Documents approved by the Committee

1. The research proposal
2. The researcher CV
3. The information sheets for research participants
4. The informed consent forms
5. The evaluation forms and questionnaire



Protocol No.	199 / 63
Date of Approval	17 DEC 2020
Approval Expiry Date	16 DEC 2021

### Conditions

1. The researcher has acknowledged that it is unethical if he/she collects information for the research before the application for an ethics review has been approved by the Research Ethics Review Committee
2. If the certificate of the research project expires, the research execution must come to a halt. If the researcher wishes to reapply for approval, he/she has to submit an application for a new certificate at least one month in advance, together with a research progress report
3. The researcher must conduct the research strictly in accordance with what is specified in the research project
4. The researcher must only use documents that provide information for the research sampling population participants, their letters of consent and the letters inviting them to take part in the research if any that have been endorsed with the seal of the Committee
5. If any seriously non-verbal incident happens in the place where the research information, which has requested the approval of the Committee, is kept, the researcher must report this to the Committee within five working days
6. If there is any change in the research procedure, the researcher must submit the change for review by the Committee before he/she can continue with his/her research
7. For a research project of less than one year the researcher must submit a report of research termination (AT 03.1), and an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. For a research project which is a thesis, the researcher must submit an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. This is to be used as evidence of the termination of the project
8. A research project which has passed the Exemption Review, must observe only the conditions in 1, 6 and 7

AF 05-07

**หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย**  
**(ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**  
**ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)**

สถานที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

เลขที่ ตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย .....

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย  
 ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
 ชื่อผู้วิจัยหลัก นางจินดา สรรประสิทธิ์  
 ที่อยู่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200  
 (ที่บ้าน) 287 หมู่ 10 ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก 26110  
 โทรศัพท์มือถือ 08-5166-1016 อีเมล [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่  
 จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่าน  
 รายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอม  
 ตอบแบบสอบถาม ในประเด็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา  
 ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 20 นาที โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มี  
 ส่วนเกี่ยวข้องในส่วนที่เป็นแบบสอบถาม จะถูกทำลายเมื่อเสร็จสิ้นโครงการทันที

ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออก  
 จากการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองและคำยืนยันว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามเอกสารข้อมูลที่เป็นคำชี้แจง ผู้เข้าร่วม  
 การวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม  
 เท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

เลขที่โครงการ	199 / 63
วันที่รับรอง	17 ธ.ค. 2563
วันหมดอายุ	16 ธ.ค. 2564





AF 05- 07

หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน จุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารจามจุรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0 2218 3210-11 อีเมล [curec2.ch1@chula.ac.th](mailto:curec2.ch1@chula.ac.th)

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน นอกจากนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารข้อมูลซึ่งเป็นคำชี้แจงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และสำเนาหนังสือยินยอมไว้แล้ว

ลงชื่อ .....  
(นางจินดา สรรประสิทธิ์)  
ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....  
(.....)  
ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ลงชื่อ .....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ทฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....  
(.....)  
พยาน

เลขที่โครงการ	199 / 63
วันที่รับรอง	17 ธ.ค. 2563
วันหมดอายุ	16 ธ.ค. 2564



AF 04-07

**เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย**  
**(ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**  
**ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)**

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
 ชื่อผู้วิจัยหลัก นางจินดา สรรประสิทธิ์ ตำแหน่ง นิสิตระดับปริญญาศึกษบัณฑิต คณะครุศาสตร์  
 สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ  
 10200

(ที่บ้าน) 287 หมู่ 10 ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก 26110

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02-2224-871 ต่อ - โทรศัพท์ .....

โทรศัพท์มือถือ 08-5166-1016

อีเมล [jindasonprasit@gmail.com](mailto:jindasonprasit@gmail.com)

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัย ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำเพราะเหตุใด และเกี่ยวข้องกับอะไร กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ ท่านสามารถสอบถามได้ หากถ้อยความใดไม่ชัดเจน หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมได้

2. โครงการวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อ ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และนำเสนอวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารวิชาการ จะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาสร้างทักษะให้ผู้เรียนมีภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อเป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้ศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อกำหนดนโยบาย ในการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ผู้เรียนต่อไป ผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะที่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในด้านภาวะผู้นำในอนาคต ระยะเวลาที่จะทำวิจัยทั้งสิ้น 1 ปี จากเดือนมิถุนายน 2563 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564

3. ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เนื่องจาก ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่รัฐและเข้าใจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จำนวนผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งสิ้น 1970 คน

4. หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม ในระดับต้น สภา  
 ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

เลขที่โครงการ 199 / 63

วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2563

วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564



AF 04- 07

โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 20 นาที ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 80 ข้อ

5. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะขออนุญาต สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในภาพรวม ผู้วิจัยไม่มีการบันทึกภาพบุคคลและไม่ได้ทำการวิเคราะห์ภาพถ่ายในงานวิจัย และจะดำเนินการทำลายข้อมูลตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับท่านภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัย ภายในเดือนพฤษภาคม 2564 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกทำลายด้วยเครื่องย่อยเอกสาร

6. การเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ท่านอาจมีความเสี่ยงเพียงเล็กน้อย คือ อาจทำให้ท่านเสียเวลาหรือไม่สะดวกในระหว่างที่ตอบแบบสอบถาม ท่านอาจรู้สึกอึดอัด หรืออาจรู้สึกไม่สบายใจอยู่บ้างกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมถึงท่านมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

7. ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นภาพรวม ผู้ที่มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลของท่านจะมีเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนเท่านั้น

8. การวิจัยครั้งนี้ท่านจะไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ และผู้วิจัยไม่มีสิ่งของมอบให้นอกจากคำขอบคุณที่ท่านสละเวลามาร่วมงานวิจัยครั้งนี้

9. หากท่านมีข้อสงสัยใดๆ โปรดสอบถามเพิ่มเติม โดยติดต่อกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา และหากผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบอย่างรวดเร็ว

10. "หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ท่านสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารจามจุรี 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0 2218 3210-11 อีเมล [curec2.ch1@chula.ac.th](mailto:curec2.ch1@chula.ac.th)"

ลงชื่อ .....  
(นางจินดา สรรประสิทธิ์)  
ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ .....  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี สิทธิประทีป)  
เป็นศึกษาวิจัยในคน

เลขที่โครงการ	199 / 63
วันที่รับเรื่อง	17 ธ.ค. 2563
วันหมดอายุ	16 ธ.ค. 2564





AF 04-07

เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา)

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
ชื่อผู้วิจัยหลัก นางจินดา สรรประสิทธิ์ ตำแหน่ง นิสิตระดับปริญญาศึกษบัณฑิต คณะครุศาสตร์  
สถานที่ติดต่อผู้วิจัย (ที่ทำงาน) โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ  
10200

(ที่บ้าน) 287 หมู่ 10 ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก 26110

โทรศัพท์ (ที่ทำงาน) 02 2224871 ต่อ ..... โทรศัพท์ .....

โทรศัพท์มือถือ 08-5166-1016

อีเมล jindasonprasit@gmail.com

1. ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมในการวิจัย ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย มีความจำเป็นที่ท่านควรทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้ทำเพราะเหตุใด และเกี่ยวข้องกับอะไร กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างละเอียดรอบคอบ ท่านสามารถสอบถามได้ หากถ้อยความใดไม่ชัดเจน หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมได้

2. โครงการวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อ ศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และนำเสนอวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารวิชาการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อสร้างทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ใช้ศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อกำหนดนโยบายในการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการ ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนต่อไป ผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษามีทักษะที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นในด้านภาวะผู้นำในอนาคต ระยะเวลาที่จะทำวิจัยทั้งสิ้น 1 ปี จากเดือนมิถุนายน 2563 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564

3. ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เนื่องจาก ท่านเป็นผู้สามารถสะท้อนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต จำนวนผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งสิ้น 10 ท่าน

เลขที่โครงการ	199 / 63
วันที่รับรอง	17 ธ.ค. 2563
วันยกอายุ	16 ธ.ค. 2564



AF 04- 07

4. หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะขอให้ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมสนทนากลุ่ม ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ช่วงเดือน มีนาคม 2564 ในประเด็นเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของร่างนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคตโดยใช้เวลา ประมาณ 2 ชั่วโมง

5. ข้อมูลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะขออนุญาต บันทึกเสียง ถ่ายภาพ และถอดเทปบันทึกเสียง และจะสรุปเป็นนวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยผู้วิจัยจะ ไม่เผยแพร่บันทึกเสียงและภาพถ่าย และจะดำเนินการทำลายข้อมูลตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับท่าน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัย ภายในเดือนพฤษภาคม 2564 โดยลบข้อมูลออกจากเครื่องบันทึกเสียง ส่วนภาพถ่ายและ เอกสารจากการถอดเทปบันทึกเสียงจะถูกทำลายด้วยเครื่องย่อยเอกสาร

6. การเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ท่านอาจมีความเสี่ยงเพียงเล็กน้อย คือ อาจทำให้ท่านเสียเวลาหรือไม่สะดวกใน ในการมาร่วมประชุมสนทนากลุ่ม ท่านอาจรู้สึกอึดอัด หรืออาจรู้สึกไม่สบายใจอยู่บ้างกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมถึงท่านมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และ การไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

7. ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัย เป็นภาพรวม ผู้ที่มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลของท่านจะมีเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในคนเท่านั้น

8. การวิจัยครั้งนี้ท่านจะไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ และท่านจะได้รับเงินจำนวน 2,500 บาท เป็นการชดเชยการ เสียเวลาและค่าเดินทางที่ท่านสละเวลามาร่วมงานวิจัยครั้งนี้

9. หากท่านมีข้อสงสัยใดๆ โปรดสอบถามเพิ่มเติม โดยติดต่อกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา และหากผู้วิจัยมีข้อมูล เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์หรือโทษเกี่ยวกับการวิจัย ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบอย่างรวดเร็ว

10. "หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ท่านสามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการพิจารณา จริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย อาคารจามจุรี 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0 2218 3210-11 อีเมล [curec2.ch1@chula.ac.th](mailto:curec2.ch1@chula.ac.th)"

ลงชื่อ.....

(นางจินดา สรรประสิทธิ์)

ผู้วิจัยหลัก

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร.ทฤทธิ ศิริบริรักษ์)

เลขที่โครงการ 199 ศิษยาภิธาน

วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2563

วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564





เลขที่โครงการ..... 19.9 / 6.3.....

วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563.....

วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564.....



แบบสอบถาม



สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา  
ตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ตามหลักสูตรครุศาสตรวิชาชีพบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปพัฒนานวัตกรรมตามขั้นตอนต่อไป

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการวิจัยนี้ ประกอบด้วยความจำเป็นในการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกตอน ทุกข้อ ตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อ งานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศต่อไป การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ฉบับ ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับ

3.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	ฉบับ
3.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ	1	ฉบับ
3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	1	ฉบับ
3.4 ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้	1	ฉบับ
3.5 ครูผู้สอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน		
(แนะแนว/ลูกเสือ-เนตรนารี/ชมรม/สาธารณะประโยชน์)	1	ฉบับ

4. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ และขอความอนุเคราะห์รวบรวมแบบสอบถามทั้ง 5 ฉบับ บรรจุลงในซองที่จำหน่ายและติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2563 หรือสแกนคิวอาร์โค้ดด้านล่างเพื่อส่งคำตอบผ่านระบบ Google Form จักเป็นพระคุณอย่างสูง



นางจินดา สรรประสิทธิ์

นิสิตปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
โทร. 085-1661016 Email : jindasonprasit@gmail.com



แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา  
เลขที่โครงการ..... 199 / 63  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563  
วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564



1 สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน



### นิยามศัพท์

1. ทักษะภาวะผู้นำในอนาคต หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในช่วงเวลาแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน และเป็นทักษะสำคัญที่จะทำให้สามารถนำองค์การให้ผ่านวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 10 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills), ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills), ทักษะการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness Skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills), ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills), ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills), ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills), ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills), ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills), และทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics)
2. ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence Skills) หมายถึง การค้นหาความถนัดและความสนใจของตนเอง จากนั้นเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้มีความคิดรวบยอดในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจ ในการแสดงออกอย่างเหมาะสม
3. ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าหรือสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับ



199/63  
 เลขที่โครงการ.....  
 วันที่รับเรื่อง..... 17 ธ.ค. 2563  
 วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564

5. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication Skills) หมายถึง การปฏิบัติตนได้เหมาะสมตามมารยาทพื้นฐานในการสนทนา ทั้งในบทบาทของผู้พูดและผู้ฟังที่ดี สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงประเด็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารได้ตรงกัน
6. ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Network Building and Collaboration Skills) หมายถึง การทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายสำคัญ และขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามศักยภาพอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มคน หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อแบ่งปันปัจจัยในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Skills) หมายถึง การเป็นต้นแบบในเรื่องที่ตนถนัดและสามารถทำได้ดี ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม และให้กำลังใจกับผู้อื่นในการพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ
8. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking Skills) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ความคิดรวบยอดที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ
9. ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Skills) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ วิเคราะห์ปัจจัยที่ต้องใช้ในการทำให้สำเร็จ จากนั้นวางแผนการดำเนินงาน และจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
10. ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative in Ethical-Based Problem Solving Skills) หมายถึง การรับรู้ว่ามีปัญหาคืออะไร พยายามทำความเข้าใจกับปัญหา หาวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ



เลขที่โครงการ..... 199 / 63

วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563

วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564



11. ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม (Innovation Skills based on Morality and Ethics) หมายถึง การสร้างสรรค์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม
12. นวัตกรรมการบริหารวิชาการ หมายถึง แนวทางเชิงรุกหรือกระบวนการใหม่ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและนโยบายของโรงเรียนในด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
13. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และกลุ่มสาระการเรียนรู้ตลอดจนกิจกรรมที่จะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตของนักเรียน
14. การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รวมทั้งการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต
15. การวัดและประเมินผล หมายถึง การวัดและประเมินผลผู้เรียนของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้



เลขที่โครงการ... 109 / 63  
วันที่รับรอง... 17 ธ.ค. ๖๕๖3  
วันหมดอายุ... 16 ธ.ค. 2564

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

1. เพศ

1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

1) ต่ำกว่า 31 ปี  2) 31- 40 ปี  
 3) 41 - 50 ปี  4) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ปริญญาตรี  2) ปริญญาโท  3) ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

1) น้อยกว่า 1 ปี  2) 1 - 5 ปี  
 3) 5 - 10 ปี  4) 11 - 15 ปี  
 5) 16 - 20 ปี  6) 20 ปีขึ้นไป

5. จำนวนนักเรียนปัจจุบัน (ข้อมูล 10 ก.ค. 63)

1) ตั้งแต่ 359 คนลงมา  
 2) 360 - 1079 คน  
 3) 1080 - 1679 คน  
 4) 1680 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการ  
โรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โปรดทำ  
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหรือระดับคะแนน ซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านต่อสภาพปัจจุบัน และ  
สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต  
ให้แก่นักเรียน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้



ศูนย์โครงการ.....  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563

วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564



### สภาพปัจจุบัน

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สภาพที่พึงประสงค์

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

### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด → น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา										
0. โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับ นักเรียนในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
0.1 ทักษะการตัดสินใจช่วยเหลือและ ความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การนำผลความหมายที่ได้จากโรงเรียนมาใช้ในการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะการสร้างเครือข่ายและ  
ความรับผิดชอบในระดับปานกลาง และท่านคาดหวังให้โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะ  
ดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด



วันที่ 17 ธ.ค. 2563  
วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประเมินศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด → น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา										
1. โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
1.1 ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.10 ทักษะการเสริมกิจกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

เลขที่โครงการ... 119 / 63  
วันที่รับรอง... 17 ธ.ค. 2564  
วันหมดอายุ... 16 ธ.ค. 2564





การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด ⇒ น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด ⇒ น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา										
2. โรงเรียนกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่จะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
2.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.9 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.10 ทักษะการเสริมสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษา	5									



เลขที่โครงการ 199 / 63  
วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2563  
วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประเมินศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดการเรียนการสอน										
3. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
3.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.10 ทักษะการเสริมงานกิจกรรมบนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



เลขที่โครงการ..... 199 / 63  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563  
หมวดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564



การบริหารวิชาการโรงเรียน ประเมินศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดการเรียนการสอน										
4. โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
4.1 ทักษะการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.9 ทักษะการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.10 ทักษะการสร้างวัฒนธรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



เลขที่โครงการ 199 / 63  
 วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2563  
 วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดการเรียนการสอน										
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (กิจกรรมวันสำคัญ/กิจกรรมพัฒนาศักยภาพต่างๆ อาทิ กิจกรรมเลียงตามสาย/กิจกรรมสถานักเรียน/กิจกรรมค่ายเยาวชน/กิจกรรมสหกรณ์ ฯ เป็นต้น) เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
5.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



เลขที่โครงการ..... 199 / 63 ..... 3

วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563

วันที่มอบ..... 16 ธ.ค. 2564



การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด → น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
การวัดและประเมินผล											
6. โรงเรียนวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด											
6.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.9 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6.10 ทักษะการสรุปองค์ความรู้บนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5					เลขที่โครงการ 2	1,99763		3	2	1



วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563

วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564

การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การวัดและประเมินผล										
7. โรงเรียนวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำ ในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
7.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.9 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.10 ทักษะการประเมินวัดการปฏิบัติงานพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

เลขที่โครงการ..... 199 / 63  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563

นามตอายุ..... 16 ธ.ค. 2564



การบริหารวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในอนาคตให้กับนักเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การวัดและประเมินผล										
8. โรงเรียนวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในด้านต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด										
8.1 ทักษะการสร้างความมั่นใจในตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.2 ทักษะการปรับตัว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.3 ทักษะการสร้างความไว้วางใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.4 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.5 ทักษะการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.6 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.7 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.8 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.9 ทักษะการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.10 ทักษะการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



เลขที่โครงการ..... 1.99 / 63  
วันที่รับรอง..... 17 ธ.ค. 2563

วันหมดอายุ..... 16 ธ.ค. 2564



เลขที่โครงการ	199 / 63
วันที่รับเรื่อง	17 ธ.ค. 2563
วันหมดอายุ	16 ธ.ค. 2564



แบบสัมภาษณ์



เรื่อง : การบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต

วัตถุประสงค์ : เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นต้นแบบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 โรงเรียน.....
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน.....
- 1.5 วันเดือนปีที่ให้สัมภาษณ์.....
- 1.6 สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

คำถาม	คำตอบ
1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
1. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในด้านต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร - ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ - ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	
2. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดให้กลุ่มสาระใดรับผิดชอบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในด้านต่อไปนี้ - ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ - ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ - ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	



คำถาม	คำตอบ
2) การจัดการเรียนการสอน	
3. มีวิชาโตบ้างที่จัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และจัดการเรียนการสอนอย่างไร	
4. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้กับผู้เรียนมีกิจกรรมโตบ้าง และจัดอย่างไร	
5. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรโตบ้างที่โรงเรียนจัดเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะภาวะผู้นำในอนาคต และจัดอย่างไร	
6. ควรพัฒนาจัดการเรียนการสอนอย่างไรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตต่อไปนี้ให้กับผู้เรียน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์</li> <li>- ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์</li> <li>- ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">           เลขที่โครงการ 19-9-763            วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2563            วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564         </div>



คำถาม	คำตอบ
<b>3) การวัดและประเมินผล</b>	
7. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในรายวิชาต่าง ๆ อย่างไร	
8. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างไร	
9. โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคต ในกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างไร	
10. ควรมีการปรับปรุงการวัดและประเมินผลอย่างไรเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น	<div data-bbox="1082 1400 1343 1550" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>เลขที่โครงการ 199 / 63</p> <p>วันที่รับรอง 17 ธ.ค. 2563</p> <p>วันหมดอายุ 16 ธ.ค. 2564</p> </div> <div data-bbox="1098 1585 1353 1841" style="text-align: center;"> </div>

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางจินดา สรรประสิทธิ์
วัน เดือน ปี เกิด	6 เมษายน 2514
สถานที่เกิด	ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2535 ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2541ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2552 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2536 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดสุทธธรรมาราม ตำบลพรหมณี อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก พ.ศ. 2544 ครู โรงเรียนอนุบาลบ้านนา(วัดช้าง) ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก พ.ศ. 2551 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแหม่โค้ง อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก พ.ศ. 2553 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังดอกไม้ อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก พ.ศ. 2558 ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดศรีนาวา (ดิลกชนศรีนาวา) อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก พ.ศ. 2562 ผู้อำนวยการโรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ตำบลด่านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
ที่อยู่ปัจจุบัน	จินดา สรรประสิทธิ์ พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และเพ็ญวรา ชูประวัติ,
ผลงานตีพิมพ์	ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทักษะภาวะผู้นำในอนาคต. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (ตอบรับตีพิมพ์)