

## ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

The relationship between the competencies of school administrators and the skills of teachers in the 21st century under the office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 1

สมศักดิ์ ฉัตรประยูร<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีระวัฒน์ มอนโงสอง<sup>2</sup>

Somsak Chatprayoon<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr. Teerawat Montaisong<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 2) ศึกษาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 122 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามีค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการพัฒนาคุณภาพบุคคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสารการจูงใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์
2. ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ทุกด้านเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ทักษะการสอน ทักษะการจัดการชั้นเรียน ทักษะทางเทคโนโลยี และทักษะประเมินผล
3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์สูงอยู่ในระดับ ( $r = .88$ )

**คำสำคัญ:** สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา, ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

<sup>1</sup>ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

<sup>1</sup>Master of Education Program in Education Administration Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

<sup>2,3</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

<sup>2,3</sup>Course teacher in Master of Education Program Educational Administration Program Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

\*ผู้ติดต่อ, อีเมล: สมศักดิ์ ฉัตรประยูร, joesomsak2529@gmail.com

รับเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2563 แก้ไข 18 ธันวาคม 2563 ตอปรับ 21 ธันวาคม 2563

## ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to study of competency of school administrators under the office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 1, 2) to study the skills of teachers in the 21st century under the office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 1 and 3) to study the relationship between competency of school administrators and skills of teachers in the 21st century under the office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 1. A sample was selected from 122 of school administrators, using a simple random sampling method and research instruments were questionnaires, estimation scale with the reliability at 0.97, data were analyzed using mean statistics standard deviation and correlation coefficient.

The results of this research were as follows:

1. The school administrators had high overall competencies and consider each aspect at a high level in all aspects sorted in this order are personnel potential development, achievement-oriented, leadership, self-development, teamwork, good service, communication-motivation, vision, and analysis-synthetic.
2. The skills of the teachers in the 21st century was at a high level and considered individually on a high level. All aspects are listed in this order: teaching skills, classroom management skills, technological and evaluation skills.
3. The relationship between the competency of school administrators and the skills of teachers in the 21st century under the Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area 1 were statistically significant at the .01 level with a high relationship ( $r = .88$ )

**Keywords:** Competencies of School Administrators, Skills of Teachers in the 21st Century

## ภูมิหลัง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาเพราะเป็นผู้นำในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการบริหารงานตามภารกิจครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีความสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถความเหมาะสมทั้งด้านคุณวุฒิ วิทยวุฒิ มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาและมีภาวะผู้นำสูงเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษารูปแบบใหม่เน้นคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาตัดสินจากผลการสอบข้อเขียน ผลการประเมินประวัติและผลการปฏิบัติงานควบคู่กันไป เมื่อผ่านการประเมินแล้วต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาก่อนการบรรจุและแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมงและต้องผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะได้รับการบรรจุและ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและในช่วงที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งที่สถานศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี จะมีคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทุกด้านและมีคณะกรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนด จำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกประเมินเมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือนแรกและประเมินครั้งที่ 2 เมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือนหลัง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีศักยภาพมีภาวะผู้นำมีความสามารถรอบด้านทั้ง “เก่งคน เก่งงาน และเก่งวิชาการ” เหมาะสม

ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีความภาคภูมิใจและองอาจในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา ผลที่คาดว่าจะได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษารูปแบบใหม่จะส่งผลดีต่อการบริหารการศึกษาและนำไปสู่การสร้างโอกาสและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะเวลา 1 ปี 2562, หน้า 5 - 7)

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559, หน้า 8) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคล เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะทาง การบริหารดังต่อไปนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารการจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) การมีวิสัยทัศน์ และ 9) ภาวะผู้นำ สมรรถนะ (Competency) จึงมีความสำคัญ และถือเป็นหัวใจของระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในปัจจุบันในห้วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีนักวิจัยได้พิสูจน์ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดี มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ เวเบอร์ (Weber) (อ้างถึงใน บรรลุ ชินน้ำพอง, 2556, หน้า 94) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ส่วนความสามารถและทักษะในการบริหารงานมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 47) ที่พบตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) คุณลักษณะของนักเรียน 3) ความพึงพอใจของครู และ 4) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 287 - 289) ที่ได้นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของความสำเร็จของโรงเรียนไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความพึงพอใจในงานของครู และ 3) การรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด

การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ครูต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นโค้ช เนื่องจากในปัจจุบันความรู้มีอยู่มาก ขึ้นอยู่กับครูจะจัดการอย่างไร เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ให้มากที่สุด ผลวิจัยแนะนำว่าให้สอนเฉพาะที่สำคัญที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปบูรณาการและต่อยอดได้ ส่วนความรู้ที่ไม่ได้สอน ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้เอง โดยสิ่งสำคัญในการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 คือ ต้องเปลี่ยนวิธีการของการศึกษา เปลี่ยนเป้าหมายจากการให้ความรู้ ไปสู่การให้ทักษะเปลี่ยนจากครูเป็นหลัก เป็นผู้เรียนเป็นหลัก (เนเจอร์ ชลารักษ์, 2558, หน้า 70) ดังนั้นครูผู้สอนจึงจำเป็นต้องมีทักษะที่จำเป็นสำหรับครูไทยในอนาคต (C - Teacher) ไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) ครูต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี (Content) 2) ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน (Computer (ICT) Integration) 3) ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่า นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นเองได้จากภายในตัวของนักเรียนเอง โดยเชื่อมโยงความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ (Constructionist) 4) ครูต้องสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างนักเรียนด้วยกัน นักเรียนกับครู ครูภายในสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา และสถานศึกษากับชุมชนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ตรงให้กับนักเรียน (Connectivity) 5) ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือกันระหว่างนักเรียนกับครู และนักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะที่สำคัญอื่น ๆ (Collaboration) 6) ครูต้องมีทักษะการสื่อสาร ทั้งการบรรยาย การยกตัวอย่างการเลือกใช้สื่อการนำเสนอสื่อ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม (Communication) 7) ครูต้องออกแบบสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน มากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยตรงเพียงอย่างเดียว (Creativity) และ 8) ครูต้องมีหัวใจติดต่อนักเรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย อย่างจริงใจต่อนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเกิดความเชื่อใจ (Caring) (พิชญานา ยืนยาว และธีรวิฑู ธาดาตันติโชค, 2561, หน้า 3 - 4)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เห็นความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากที่ผ่านมาคะแนนผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) เปรียบเทียบกับคะแนนระดับประเทศ พบว่า ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ระดับประเทศทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีจำนวน 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สูงกว่าระดับ สพฐ. ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ต่ำกว่าระดับ สพฐ. ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2561, หน้า 158) และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในปีการศึกษา 2560 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาของชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ปีการศึกษา 2560 เปรียบเทียบกับระดับประเทศ และระดับ สพฐ. พบว่า ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ และระดับ สพฐ. ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2561, หน้า 162) จึงได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้อำนวยการสถานศึกษาที่บรรจุและแต่งตั้งใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2562 เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2562 เพื่อศึกษาเครื่องมือการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะเวลา 1 ปี และบันทึกข้อตกลงเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2562, หน้า 1) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่มีสภาพและความสัมพันธ์เป็นอย่างไร จึงได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

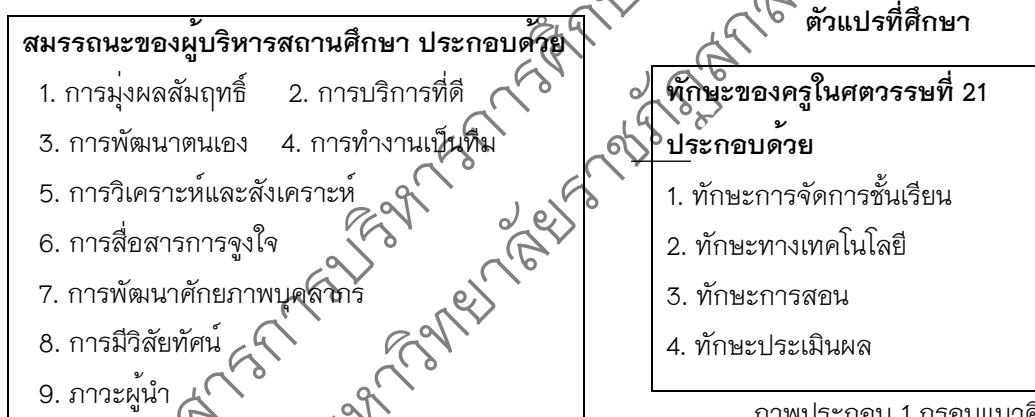
1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. เพื่อศึกษาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีดังนี้ ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารการจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) การมีวิสัยทัศน์ 9) ภาวะผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ได้จากการสังเคราะห์จากแนวคิดของ (Simmons, 2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตตะ, 2556, หน้า 31) ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2560 หน้า 23 - 25) พิมพ์ เดชะคุปต์, 2560 อำนวยพร เลหาจรัสแสง, 2553 และจุฑารัตน์ นกแก้ว, 2556 สรุปประเด็นที่มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 3 คนขึ้นไปเป็นเกณฑ์ จึงสรุปได้ 4 ประเด็น มีดังนี้ 1) ทักษะการจัดการชั้นเรียน 2) ทักษะทางเทคโนโลยี 3) ทักษะการสอน 4) ทักษะประเมินผล มีกรอบแนวคิด การวิจัยในภาพประกอบ 1

#### ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 177 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 122 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากของเครซีและมอร์แกน (Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan, 1970, อ้างใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) ที่ความเชื่อมั่น 95%

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย จากสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เสนอไปยังผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและเก็บแบบสอบถามที่โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ระหว่างเดือน กันยายน ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2563
3. นำแบบสอบถามมาตรวจความสมบูรณ์และลงรหัส (Coding) เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

### สรุปผลการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสารการจูงใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์
2. ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อ โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ ทักษะการสอน ทักษะการจัดการชั้นเรียน ทักษะทางเทคโนโลยี และทักษะประเมินผล
3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์สูง ( $r = .88$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยที่ได้พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้คือ ด้านการพัฒนา คักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการ ที่ดี ด้านการสื่อสารการจูงใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหาร สถานศึกษามีการบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรและแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง แรงบันดาลใจในการทำงานตลอดจนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และมีผลงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของนารี เต่าสุวรรณ (2554, หน้า 82) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับมากเรียงลำดับ คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านร่วมแรงร่วมใจ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านการสั่งสมความ เชื่อวางใจในอาชีพ และสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรลุ ชินมาพงษ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีสมรรถนะโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก เรียงตามลำดับคือ ด้านการพัฒนา คักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

2. ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายชื่อทักษะ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ คือ ทักษะการสอน ทักษะการจัดการชั้นเรียน ทักษะทางเทคโนโลยี และทักษะประเมินผล ทั้งนี้เนื่องมาจากครูมีการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้เทคนิคและวิธีการสอนในรูปแบบต่าง (ส่งเสริมให้นักเรียนได้สร้างความรู้ ด้วยตนเอง จากแหล่งความรู้ สื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณยา จันทมาตย์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการสอนของครูสังคมศึกษาเพื่อการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะการสอนของครู สังคมศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา ที่มีประสบการณ์การสอน ต่างกันในการบริหารจัดการชั้นเรียนด้านการจัดการเรียนรู้และด้านเทคโนโลยี และด้านเทคโนโลยี 2) เพื่อศึกษา ปัญหาและการแก้ปัญหา ทักษะการตรวจคู่สังคมเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ มัธยมศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการสอนของครูสังคมศึกษา เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย คือครูสังคมศึกษาในโรงเรียน มาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 371 คนเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา ความถี่ร้อยละ สหสัมพันธ์มาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ครูสังคมศึกษาทุกกลุ่ม ประสบการณ์การสอน มีการปฏิบัติทักษะการสอนเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บ่อยครั้ง ในด้านบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านเทคโนโลยี 2) ครูสังคมศึกษาทุกกลุ่มประสบการณ์ การสอน มีความเห็นว่าปัญหาทักษะ การสอน เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นปัญหาปานกลางในด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี การแก้ปัญหาทักษะการสอนของครูสังคมศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา คือให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดมุมประสบการณ์ ลดเนื้อหา แต่เพิ่มกิจกรรม ให้นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้นและจัดอบรมครูสังคมศึกษา ให้เรียนรู้เทคโนโลยีทุกวัยและทุกระดับชั้น 3) แนวทางการ พัฒนาทักษะการสอนของครูสังคมศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง คือเข้าร่วมรับการอบรมครูด้านการเรียนการสอน จัดกิจกรรม การเรียนรู้เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ให้แก่นักเรียน และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ 2) แนวทางการ พัฒนาจากการสนับสนุนของหน่วยงานคือโรงเรียน โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรมีการสนับสนุนอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครูและสนับสนุนงบประมาณ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์สูงสุดกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสอน รองลงมา คือ ด้านทักษะประเมินผล และด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ด้านทักษะการจัดการชั้นเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ ความสามารถมาเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นจึงผลให้ครูมีทักษะในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริฉัตร ช่อชิต (2559, หน้า 100) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของยูคิ (Yuki) สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และจิตใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต มากไปหาน้อยดังนี้ ความมี ประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ 3) สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.1 หน่วยงานต้นสังกัด ต้องกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำ เป็นนโยบายและจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 หน่วยงานต้นสังกัด ต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์พร้อมทั้งมีการประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21



1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความต้องการการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

2.3 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

## เอกสารอ้างอิง

จุฑารัตน์ นกแก้ว. (2556). *ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 (ออนไลน์)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/517842>.

ชื่นมมล ประสาทร์. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2553). *“การเรียนรู้ในยุคสมัยใหม่: ตอนอนาคตครูไทย ครูพันธุ์ C”*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://sornorinno.blogspot.com/2010/09/c-c-teacher.html>, 2553.

ธีรวิทย์ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุดรราชธานี:

สถาบันราชภัฏอุดรราชธานี

นารี เต่าสุวรรณ. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). *การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปยุตญา จันทมาตย์. (2557). *การศึกษาทักษะการสอนของครูสังคมศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. *โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา*.

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเยาว์ ยินดีสุข. (2560). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

สัมพันธ์ กางเพ็ง. (2551). *การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). คู่มือการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะเวลา 1 ปี 2562.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.(2559). “หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ตามหนังสือ ที่ ศธ 0206.6ว18 ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน 2559.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. (2562). หนังสือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตามหนังสือ ที่ศธ 04093/2864 เรื่องบันทึกข้อตกลง ลงวันที่ 8 กรกฎาคม 2562).

ไพฑูริย์ ต่อพิมพ์พันธ์. (2557). *เติบโตตามศักยภาพสู่ศตวรรษที่ 21 ของการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bazzano. (2011 อ้างถึง ใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, หน้า 47) Bennett (2000 as cited in Stone, 2013).

Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 6 thed. Mc Graw – Hill International Edition 2001.

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร