



ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1



โดย
นายสยมภู สัจเชตร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND LEARNING
ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER THE SUPHANBURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2024
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา
โดย	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
สาขาวิชา	นายสยมภู สัจเชตร
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
	รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

650620060 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

นาย สยมภู สัจเชตร์: ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษา จำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของอลิก-มิลคาเรกและฮอย และแบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซงเก้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล และด้านการเรียนรู้เป็นทีม และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านแบบจำลองทางความคิด

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

650620060 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

MR. Sayumpoo SATCHAKAT : Instructional Leadership of School Administrators and Learning Organization of School under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 Thesis advisor : Associate Professor Vorakarn Suksodkiew, Ph.D.

The purpose of this research were to identify: 1) The Instructional Leadership of school administrators under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1. 2) The learning organization in schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1. 3) The relationship between instructional leadership of administrators and the learning organization in schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 103 schools, with data collected from 206 respondents, including one school director (or deputy director or acting representative) and one teacher from each school. The research utilized opinionnaires based on the instructional leadership framework of Alig-Mielcarek and Hoy, as well as the learning organization model proposed by Senge. Data analysis involved frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The research findings were as follows :

1. The Instructional Leadership of school administrators under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1, as whole and an individual, were at the high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows: definest and communicates shared goals, promotes school-wide professional development and monitores and provides feedback on the teaching and learning management processes.

2. The Learning Organization in schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and as an individual, were at the high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows: personal mastery, team learning, systems thinking, shared vision, and mental models.

3. The relationship between instructional leadership of administrators and learning organizations in schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 1 were in a high correlation with a significance level at .01

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องด้วยความอนุเคราะห์ เอาใจใส่ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ด้วยดีเสมอมาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้คำปรึกษาตลอด ทั้งขอแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาทั้งศาสตร์และศิลป์ให้แก่ผู้วิจัย จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตในโอกาสนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศรินทร์ วรณเกตุศิริ รองหัวหน้าภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ดร.เการัมย์ภา อาสา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี ดร.ฉวีวรรณ เฟื่องทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสวนแตง ดร. วฤชกฤต บริสุทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่เดี่ยว และ ดร.รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโพธิ์ทองเจริญ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำเครื่องมือวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการทดลองใช้เครื่องมือ

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อน ๆ และนักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 41 มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอบคุณนางพิมพ์นภัส เอี่ยมสอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดารา ที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา คุณความดีและคุณประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอบอบแต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้าน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สยมภู สัจเชตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	17
ภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	20
ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	22
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ	24

องค์กรแห่งการเรียนรู้	36
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	61
ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	68
ความเป็นมา	68
ข้อมูลพื้นฐาน	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
งานวิจัยในประเทศ.....	71
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	82
สรุป.....	86
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	87
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	87
ระเบียบวิธีวิจัย	88
แผนแบบการวิจัย.....	88
ประชากร	89
กลุ่มตัวอย่าง.....	89
ผู้ให้ข้อมูล.....	89
ตัวแปรที่ใช้ศึกษา.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	93
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	96

สรุป.....	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	98
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	100
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	106
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	116
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	118
สรุปผลการวิจัย.....	119
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ	130
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	130
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	131
รายการอ้างอิง	132
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	140
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย.....	143
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือและรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ....	150
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability).....	153
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	157

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	163
ประวัติผู้เขียน	172



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	90
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	99
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวม.....	101
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านส่งเสริมการ พัฒนานักวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1).....	102
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านกำหนดและ สื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2).....	103
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านติดตามและให้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3).....	105
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวม.....	107
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_1).....	108
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Y_2)	110
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านแบบจำลองทางความคิด (Y_3)	111

- ตารางที่ 11 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₄) 113
- ตารางที่ 12 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y₅) 114
- ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 116



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	14
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	15
แผนภูมิที่ 3 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ	40
แผนภูมิที่ 4 แนวทางปฏิบัติ 7 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง.....	60



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน สังคม และชาติ โดยทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขในโลกศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทบาทของการศึกษาในการสร้างความได้เปรียบของประเทศในการแข่งขันบนเวทีโลกท่ามกลางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้หลายประเทศให้ความสำคัญและทุ่มเทในการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ รวมถึงการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ยังต้องเผชิญกับแรงกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์และปัญหาภายในประเทศ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และสามารถก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย¹ จากการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมทำให้องค์กรสถาบันทางการศึกษาต้องมีการพัฒนาและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์กรทุกระดับเป็นอย่างมาก ในทศวรรษที่ 20 เนื่องจากองค์กรยุคนี้ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความสลับซับซ้อนในการแข่งขันกับคู่แข่งที่ขยายตัวจากเดิมภายในประเทศไปเป็นคู่แข่งในระดับนานาชาติ สิ่งนี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างองค์กรของตนเอง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหาร และกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรโดยพัฒนาการฝึกทักษะ ส่งเสริมการคิดและการแก้ปัญหาให้มากกว่าเดิม ต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการแสวงหาความรู้และสิ่งที่เป็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้องค์กรสามารถอยู่รอด (survive) ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา² ซึ่งการพัฒนามนุษย์ทุกช่วงวัยที่ผ่านมาได้มีความพยายามปรับปรุงคุณภาพ

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 1.

² ดวงเดือน จันท์เจริญ, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 2.

การศึกษาทุกระดับ ทั้งการยกระดับมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมการเรียน รวมถึงการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมที่เป็นแบบอย่างด้านการศึกษา ทำให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระควบคู่กับมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมภาคีการพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาและการเรียนรู้มากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการอาชีวศึกษาและการอุดมศึกษาในหลายรูปแบบ อาทิ การจัดการศึกษาทวิภาคี สหกิจศึกษา รวมถึงความพยายามในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยค้นหาเด็กและผู้เรียนที่ด้อยโอกาส และจัดสรรเงินอุดหนุนผ่านกลไกของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ช่วงวัยเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศที่มีระดับการพัฒนาที่ใกล้เคียงกัน การเรียนรู้ในระบบยังไม่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิต เด็กและเยาวชนส่วนหนึ่งขาดความเชื่อถือในระบบการศึกษา จึงต้องสร้างโอกาสให้ได้รับการพัฒนาความรู้ตามแนวทางพหุปัญญา พร้อมทั้งสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการศึกษา เพื่อสร้างการเติบโตของความคิดและการพัฒนาตนเองให้ทำสิ่งใหม่ ๆ³ ซึ่งหากมองในมุมของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษา การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา โดยแม้ว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอาจดูเป็นเรื่องยาก แต่หากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพยายามร่วมกัน และปฏิบัติงานภายใต้กรอบขอบข่ายงานอย่างมีความรับผิดชอบ ก็จะสามารถนำมาซึ่งคุณภาพการศึกษาที่ดีได้ การบริหารจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาควรร่วมมือกันทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามกระบวนการขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้อย่างจริงจัง⁴ ด้วยการประสานงานและความพยายามร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การศึกษาในหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพที่ตั้งไว้ได้อย่างแน่นอน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมาดำเนินการภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 และสถานการณ์ที่เป็นแรงกดดันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ การศึกษาของประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อที่จะให้ระบบการศึกษานั้นเป็นตัวแทน

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570 (ม.ป.ท., 2565), 121.

⁴ สงวน อินทร์รักษ์, ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2566), 231-232.

หลักในการขับเคลื่อนของประเทศ โดยมีปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั่นก็คือ คุณภาพการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่าคนไทยทุกคนต้องได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เพื่อให้ประชาชนทุกคนได้มีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพ ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน มีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพที่จะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบบริหารจัดการทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว⁵ จากการรายงานผลคุณภาพทางการศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ เห็นได้จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ คะแนนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และต่ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณภาพของการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันสูง⁶ นโยบายการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการจัดการงานวิชาการและเป็นผู้ทำให้ครูในโรงเรียนได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนจะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน⁷ สมรรถนะการศึกษารองของประเทศไทยในเวทีสากลยังอยู่ในระดับที่ไม่ดีมากนัก ทั้งด้านคุณภาพการศึกษาที่ยังคงมีคุณภาพการศึกษาดำและมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสูง ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นความสามารถของนักเรียนในด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ที่ต่ำลง ซึ่งเห็นได้จากผลการสอบ PISA ที่อยู่ในระดับต่ำและพบว่าอัตราการไม่รู้หนังสือของนักเรียนไทยที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประกอบกับสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้เรียนของไทยยังมีศักยภาพที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และขาดข้อมูลการศึกษาที่เน้นจริงในบริบทพื้นที่ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัด

⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค, 2560), 18-19.

⁶ เรื่องเดียวกัน, 34-35.

⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561-2580 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) 12.

การศึกษา⁸ ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงานในด้านของการจัดการทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการและปัจจัยการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารการศึกษา เพื่อควบคุมและนำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ๆ ให้ร่วมมือกันในการวางแผนและดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การศึกษابรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมีภาวะผู้นำทางวิชาการจะช่วยสร้างความชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความสำคัญขององค์กรและช่วยให้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายอย่างชัดเจน ในเวลาที่โลกกำลังเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรและช่วยให้ครูและบุคลากรมองเห็นทิศทางและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในการปรับตัวที่จะพัฒนาทางวิชาชีพต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก⁹ และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อจัดการงานวิชาการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน พวกเขาจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับโครงสร้างหลักสูตร สามารถแนะนำวิธีและกระบวนการสอนใหม่ ๆ ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการมุ่งเน้นไปที่แนวคิดและค่านิยมที่เกิดขึ้นจากโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ที่แข็งแกร่งเพื่อเปลี่ยนแปลงการบริหารคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครูและนักเรียนทำให้เข้าใจภาพรวมของหน้าที่ของตนเอง ครูจะสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ได้มากขึ้น นักเรียนจะมีพัฒนาการทางผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ดีขึ้น วิธีการนี้จะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ¹⁰

ในปัจจุบันการบริหารจัดการให้มีคุณภาพนั้นการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาจัดเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องขับเคลื่อนการดำเนินการบริหารจัดการทั้งผู้บริหาร บุคลากร และนักเรียนร่วมกันทั้งภายในองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพของสถานศึกษา โดยเน้นที่การคิดเชิงระบบที่มองภาพรวมการทำงานใน

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไทย กระทรวงศึกษาธิการ, **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2565 (IMD 2022)** (นนทบุรี: บริษัท 21 เซนจูรี่ จำกัด, 2566), 85.

⁹ ไชยา ภาวะบุตร, **ภาวะผู้นำทางวิชาการ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สกลนคร: หจก. สมศักดิ์การพิมพ์ กฤษี, 2565), 1.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 189.

สถานศึกษาจะสามารถเชื่อมโยงกันได้ ในขณะที่การพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความ เชี่ยวชาญส่วนบุคคลขึ้นมา เมื่อบุคคลในองค์กรต่างมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะสามารถทำให้ ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์รวมกันได้ ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพโดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้าง ความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้ทีมงาน มีการให้อำนาจในการ ตัดสินใจเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะให้เกิด องค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสะท้อนถึง ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึง ประสงค์โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่ง เป้าถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริงและส่งผลเห็น ภาพที่ชัดเจนให้เกิดการเปลี่ยนในอนาคตที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสม ความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไป พร้อม ๆ กัน¹¹

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยิ่ง เพราะเป็นกลไกหลักที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาอย่าง ชัดเจน สนับสนุนการพัฒนาครู ติดตามผลการสอนอย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น และโรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ มีผลต่อคุณภาพการศึกษา การศึกษาในประเด็นนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อนำไปสู่การพัฒนานโยบายและ แนวปฏิบัติที่สามารถเสริมสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน โดยสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ครูได้รับ โอกาสพัฒนาตนเองผ่านการอบรม ซึ่งช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของ

¹¹ อำนวย มีราคา, การบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (สกลนคร: หจก.สมศักดิ์การ พิมพ์ กรู๊ป, 2566), 125.

นักเรียนได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้นำที่สำคัญในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาได้¹²

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีบริบททั่วไป การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 134 แห่ง กระจายอยู่ใน 3 ตัวอำเภอ ที่เป็นเขตพื้นที่รับผิดชอบประกอบด้วย อำเภอเมืองสุพรรณบุรี มีโรงเรียน 56 แห่ง อำเภอบางปลาม้า มีโรงเรียน 47 แห่งและอำเภอศรีประจันต์ มีโรงเรียน 31 แห่ง โดยรับนโยบายจากผู้บริหาร ระดับสูงสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนอย่างยั่งยืน¹³

สภาพปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่มีหน้าที่แทนผู้บริหารสถานศึกษา รักษาการ ครูวิชาการและครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วน ขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่ไม่ตรงตามสาขาที่จบมา (โดยเฉพาะโรงเรียนขยายโอกาส) ครูไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ดีในบางสาระการเรียนรู้ในวิชาต่างๆ การพัฒนางานไม่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครู พบว่าครูในสถานศึกษาหลายแห่งยังมีทักษะการเขียนหลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนแบบเชิงรุกได้ไม่ดีพอ คุณครูบางส่วนขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการชั้นเรียน นอกจากนี้สถานศึกษาหลายแห่งขาดข้อมูลสารสนเทศด้านความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทางวิชาชีพครูและบุคลากร

¹² ชรินทร์ มั่งคั่ง, ภาวะผู้นำคุณภาพการศึกษา สู่มาตรฐานการเรียนรู้สังคมศึกษา (เชียงใหม่: ไดมอนด์กราฟิก กรุ๊ป, 2559), 198-199.

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 (สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 6.

ทางการศึกษา สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการนิเทศภายในระดับน้อย¹⁴ และสิ่งที่พบปัญหา และควรพัฒนาจากการสังเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2565 พบว่า ผู้บริหารควรดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ พัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา ผู้เรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความ เข้มแข็ง มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนจัดระบบให้ครูประเมินตนเองรายบุคคลตามแผนพัฒนาศักยภาพของตนเอง แต่ยังขาดการให้ คำแนะนำและข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในการพัฒนาตนเอง สำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อ ยกระดับคุณภาพของนักเรียน นักเรียนมีการประเมินตนเองในการเรียนรู้ แต่ยังขาดข้อมูลการติดตาม ช่วยเหลือด้านการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ยังพบว่าบางสถานศึกษาไม่ได้มีการนำหลักสูตรท้องถิ่นมาปรับใช้หรือบูรณาการ โดยการนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้¹⁵ เมื่อพิจารณาปัญหาข้างต้น แสดงให้เห็นว่ามีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนที่ยังมีภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการ พัฒนาทางวิชาชีพน้อยเกินไป และมีการสื่อสารเป้าหมายของงานและนโยบายภายในสถานศึกษาที่ไม่ หลากหลาย อีกทั้งปัญหาดังกล่าวกระทบต่อนโยบายด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ยังไม่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา จากปัญหาดังกล่าวและแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ข้างต้นทำให้ ผู้วิจัยสนใจศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

เมื่อได้พิจารณาปัญหาข้างต้น ได้แสดงให้เห็นว่ายังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางท่านที่ยังขาด ภาวะผู้นำทางวิชาการและซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการทำงานต่อองค์กรได้ อีกทั้งปัญหาที่กล่าวมายังส่งผลกระทบต่อนโยบายในด้านการพัฒนาทางวิชาชีพครูและบุคลากร

¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, แผนพัฒนาการศึกษาขั้น พื้นฐาน (พ.ศ.2566-2570) (สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 61-62.

¹⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, การสังเคราะห์รายงานการ ประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2565 (สุพรรณบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลฯ, 2566), 38-43.

ทางการศึกษา การพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้ รวมไปถึงการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ มุมมองทางความคิดของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ยังมีประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามทิศทางการดำเนินงาน ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่ตามแผนการพัฒนาศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู อีกทั้งสถานศึกษา ต้องสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก และมีระบบการวัดและประเมินผล เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่หลากหลาย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาศึกษาการเรียนการสอนของครูและนักเรียน การพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ชี้นำ กระตุ้น โน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนร่วมกันดำเนินงาน วิชาการให้บรรลุเป้าหมาย การผสมผสานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้ต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาศึกษาการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนักเรียนสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนางานในด้านวิชาการตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ ตลอดจนเป็นการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะนำพาสถานศึกษาก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้ปกครองของผู้เรียน ชุมชน สังคมมีความพึงพอใจในการบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
2. เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามในการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Transformation Process) ผลผลิต (Outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยการนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ (วัสดุอุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน) และข้อมูลสารสนเทศ (ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ หลักสูตร) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียน เช่น กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการดำเนินงานของผู้บริหารและครูภายใน โรงเรียนที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ ผลผลิต (Outputs) หมายถึง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลสำเร็จ ผลลัพธ์และการบริการของโรงเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การปฏิบัติงานของครู การขาดงาน การลาออกจากงาน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน การจัดการ ความสัมพันธ์ของบุคลากร และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการของโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการคัดเลือกปัจจัยนำเข้า สารสนเทศเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการแปรรูป และผลผลิตในอนาคต สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบโรงเรียน ได้แก่ แรงผลักดัน ด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่มาปะทะกับโรงเรียน¹⁶ ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (inputs) คือ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำปัจจัยสู่ กระบวนการ (Transformation Process) ที่ของโรงเรียน คือ การบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนและการนิเทศ ให้ได้ผลผลิต (Outputs) คือ คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพโรงเรียน โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (context) ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดทฤษฎีเรื่องนี้ไว้ เช่น ด้านของแมกอีแวน (McEwan) ได้เสนอการนำไปสู่ผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพไว้ 7 ขั้นตอน 1) กำหนดเป้าหมายและนำไปปฏิบัติให้บรรลุ

¹⁶ Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

มาตรฐานทางวิชาการ 2) ผู้บริหารต้องเป็นแหล่งข้อมูลทางการสอนสำหรับบุคลากรของโรงเรียน 3) มีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน 5) ตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้บริหารและครูให้สูงไว้ก่อน 6) สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง¹⁷ ทางด้าน อลิค-เมียลคาเร็ก และฮอย (Alig-Mielcarek and Hoy) ทั้งคู่ได้ทำการศึกษาวิจัยและวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 องค์ประกอบได้ ดังนี้ คือ 1) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน 2) กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน และ 3) ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้¹⁸ สมิธ และสมิธ (Smith and Smith) ความสามารถในการภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน 2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมียุทธศาสตร์ 3) การส่งเสริมประสิทธิภาพของครูและบุคลากร 4) การเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู/ผู้นำ และ 5) การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย และสนับสนุน¹⁹ ในด้านของ เดวิตต์ (DeWitt) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 6 ประการ คือ 1) การนำไปปฏิบัติ 2) มุ่งเน้นการเรียนรู้ 3) การมีส่วนร่วมของนักเรียน 4) กลยุทธ์การสอน 5) ประสิทธิภาพโดยรวมของครู และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน²⁰ โฆมารา (Xhomara) ได้กล่าว 1) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปี่ยมไปด้วยความจริงใจ 2) มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายทางวิชาการที่สูง 3) การตรวจสอบและประเมินผลเป็นประจำเพื่อพัฒนาครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงการสอน 4) ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนที่จัดหาทรัพยากรและวัสดุที่จำเป็นสำหรับครู 5) ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำในการยกย่องและเฉลิมฉลองความสำเร็จ

¹⁷ Elaine K. McEwan, **7 steps to effective Instructional leadership**, 2nd ed. (California: A Sage Publications, 2003), 19-23.

¹⁸ Jana M. Alig-Mielcarek, & Wayne K. Hoy, **A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership** (Ohio: The Ohio State University, 2005), 29-51.

¹⁹ Julie R. Smith and Raymond L. Smith, **Evaluating Instructional Leadership Recognized Practices for Success** (California: Thousand Oaks, 2015), 43-97.

²⁰ Peter M. DeWitt, **Instructional Leadership: creating practice out of theory** (California: A Sage Publications, 2020), 9-120.

ทางการศึกษาของนักเรียนและครู²¹ และ อัจฉรา นิยมภา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน เช่น การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาครูและนักเรียน และการประกันคุณภาพ 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการสร้างระบบการประเมินการเรียนรู้และการจัดระบบการนิเทศ และ 3) การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน เช่น การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสะดวกในการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การพัฒนาทางวิชาชีพครู การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร และการพัฒนาโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน²²

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเรื่องนี้ไว้ อาทิเช่น มาร์ควาร์ด (Marquardt) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบย่อยในด้านการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยในด้านองค์กร 3) ระบบย่อยในด้านสมาชิกในองค์กร 4) ระบบย่อยในด้านองค์ความรู้ และ 5) ระบบย่อยในด้านเทคโนโลยี²³ ด้านเซงเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดการบริหารสู่ความสำเร็จขององค์กรในรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) 2) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) 3) แบบจำลองทางความคิด (mental models) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)²⁴ ด้านของการ์วิน (Garvin) เสนอหลักปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร 5 ประการ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองใช้แนวทางใหม่ในการทำงาน 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องราวในอดีต 4) การเรียนรู้จาก

²¹ Naxmi Xhomara, **Instructional Leadership and Effective Teaching and Learning** (New York: Nova Science Publishers, 2021), 38-39.

²² อัจฉรา นิยมภา, **ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่** (กรุงเทพฯ: วิสด้าอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, 2561), 60-76.

²³ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning** (Palo Alto California: Consulting Psychologists, 2002), 24-186.

²⁴ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations**, 4th ed. (New York: Crown Business, 2006), 5-13.

ประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น และ 5) การถ่ายทอดองค์ความรู้²⁵ ชาร์เดอร์ (Sarder) ได้ให้กรอบโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้วัฒนธรรม 2) แผนการเรียนรู้ และ 3) การดำเนินการเรียนรู้²⁶ ด้านของ เบอร์เกตต์ (Burkett) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติ 7 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การนำด้วยวัฒนธรรม 2) การพัฒนาและกระจายความเป็นผู้นำ 3) การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งสู่ผลลัพธ์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) การสร้างและปรับความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 6) การส่งเสริมความร่วมมือ การเชื่อมต่อและชุมชน และ 7) การยอมรับศิลปะแห่งนวัตกรรม²⁷ นอกจากนี้ วัตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins and Marsick) ได้ให้องค์ประกอบไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมการสนทนาและการสอบถาม 3) ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) สร้างระบบบันทึกและแบ่งปันการเรียนรู้ 5) เสริมพลังอำนาจให้ผู้คนมุ่งหน้าสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน 6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อม 7) จัดให้มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้²⁸

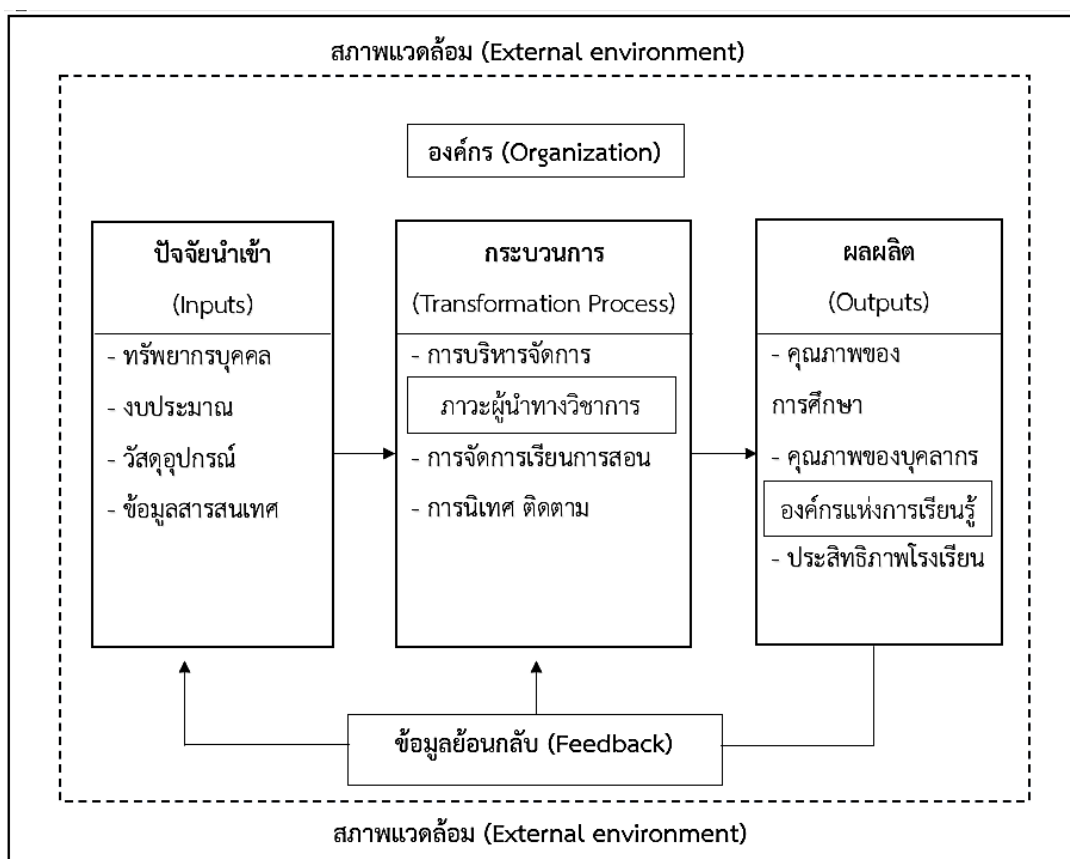
จากแนวคิดข้างต้นที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของอลิก-มิลคาเร็ก และฮอย (Alig-Mielcarek and Hoy) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 1

²⁵ David A. Garvin, “Building the Learning Organization,” *Harvard Business Review* 11, 19 (November 2012): 1-15.

²⁶ Russell Sarder, *Building an innovative learning organization: a framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth* (New Jersey: Hoboken, 2016), 14-25.

²⁷ Holly Burkett, *Learning for the Long Run: 7 Practices for Sustaining a Resilient Learning Organization* (Alexandria: ATD Press, 2017), 29-178.

²⁸ Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, “Conceptualizing an Organization That Learns” in *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, Oxford University (New York: Madison Avenue, 2019), 53-59



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

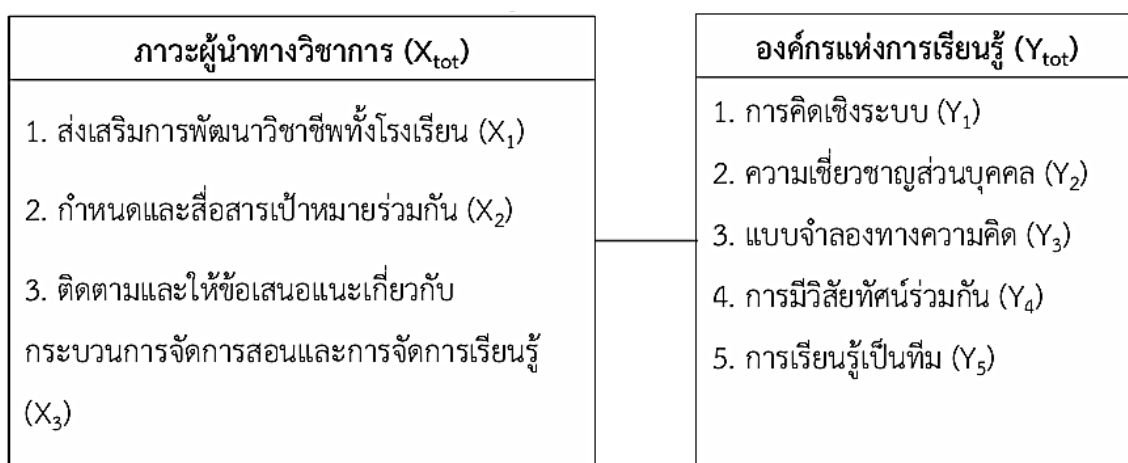
: Jana M. Alig-Mielcarek, & Wayne K. Hoy, **A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership** (Ohio: The Ohio State University, 2005), 29-51.

: Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art of the Learning Organization** (New York: Publishing, 2006), 5-13.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา ผู้วิจัยนำแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการตามทฤษฎีของอลิก-มิลคาเรก และฮอย (Alig-Mielcarek & Hoy) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (Promotes School-Wide Professional Development) 2) กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน

(Defines and Communicates Shared Goals) และ 3) ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการการเรียนรู้ (Monitors and Provides Feedback on the Teaching and Learning Process) สำหรับตัวแปรตามที่ศึกษา คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) แบ่งเป็นประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) 2) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) 3) แบบจำลองทางความคิด (mental models) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Jana M. Alig-Mielcarek, & Wayne K. Hoy, **A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership** (Ohio: The Ohio State University, 2005), 29-51.

: Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art of the Learning Organization** (New York: Publishing, 2006), 5-13.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนกระบวนการเรียนการสอน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร สนับสนุนครูให้สามารถพัฒนาการสอนได้อย่างเต็มศักยภาพ และติดตามผลเพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับ ทั้งในส่วนของบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพความสามารถของบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพและการทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตในอนาคตประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ด้านแบบจำลองทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และโรงเรียนขยายโอกาสที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ประกอบไปด้วย 3 อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอบางปลาม้า และอำเภอสรีประจันต์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรม หลักการ ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการศึกษาและวิเคราะห์การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

การบริหารจัดการองค์กรที่ดำเนินจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ได้ สำหรับสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านที่ศึกษาอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถแยกตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ดูบริน (Dubrin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความทักษะ ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงบันดาลใจ ความมั่นใจ และการสนับสนุนบุคคลอื่น เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้²⁹

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถนำพาผู้อื่นไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่การมีตำแหน่งหรืออำนาจ แต่มันเกี่ยวข้องกับการกระทำและพฤติกรรมที่ส่งผลให้ผู้อื่นเกิดความต้องการที่จะติดตามและร่วมมือกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อจะต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยที่ผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมกันพยายามและต่อสู้เพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ การปฏิบัติตาม

²⁹ Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9thed. (Ohio: South-Western, 2011), 345.

แนวทางเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้คนที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของตนได้³⁰

ยูก์ (Yukl) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการในการชักจูงผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำ วิธีการดำเนินการ อำนาจความสะดวกให้กับแต่ละบุคคล และสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน³¹

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน³²

โรบบินส์ และจัต (Robbins and Judge) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มคนด้วยการโน้มน้าวใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทักษะหลายด้าน รวมถึงการสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ และการสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ³³

มัทนา วังธนอมศักดิ์ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ว่า เป็นกระบวนการภายในกลุ่มที่อาศัยการใช้ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถชี้นำแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างแรงกระตุ้นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อมั่น และปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำมีความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ผลักดันให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลเหล่านี้เรียกว่า "ผู้นำ" ในขณะที่ผู้ที่ปฏิบัติตามคำแนะนำของพวกเขาเรียกว่า "ผู้ตาม" นั่นเอง³⁴

³⁰ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: how to make extraordinary things happen in organizations**, 5th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), 14-32.

³¹ Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**, 8th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2013), 7.

³² Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 6th ed. (California: A Sage Publications, 2013), 5.

³³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 16th ed. (Essex: Pearson, 2015), 364.

³⁴ มัทนา วังธนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง, 2561), 3.

อัจฉรา นิยามาภา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโน้มน้าวหรือ อิทธิพลเชิงพฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้น จูงใจ สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลในการดำเนินภารกิจขององค์การ ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้³⁵

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ขึ้นอยู่กับ การบังคับหรือการใช้อำนาจ แต่เน้นการยอมรับและความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตามในระบบความสัมพันธ์ รวมถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการรักษาสถานะเดิม นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องการไม่ใช่ การบังคับ แต่เป็นวัตถุประสงค์ที่เกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นแรงบันดาลใจที่ช่วยในการนำทีมสู่ความสำเร็จแท้จริง³⁶

ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย และคณะ กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือ ความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ³⁷

อารีย์ นัยพินิจ ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ที่สามารถใช้อิทธิพลและอำนาจของตนที่มีเหนือบุคคลอื่นกระตุ้นจูงใจและชักจูงให้บุคคลอื่นบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นที่จะทำในสิ่งที่เขาต้องการด้วยความเต็มใจโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง³⁸

³⁵ อัจฉรา นิยามาภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ (กรุงเทพฯ: วิสตา อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2561), 28.

³⁶ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2562), 145.

³⁷ ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย และคณะ, การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563), 58.

³⁸ อารีย์ นัยพินิจ, หลักการจัดการ (กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮาส์ จำกัด, 2563), 192.

ไชยา ภาวะบุตร สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตาม โดยการ โน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร³⁹

อำนาจ มีราคา สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มโดยใช้ อิทธิพล การตัดสินใจที่สร้างแรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมทางศิลปะในกิจกรรมกลุ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์ ปลุกฝังทัศนคติของความมั่นใจและความเชื่อเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระทำด้วยความกระตือรือร้น สดใจ และศรัทธา และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลหรือขององค์กร⁴⁰

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของตัวบุคคลที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปในการทำให้องค์กรสามารถนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผ่านกระบวนการโดยมีการอาศัยอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือภายในกลุ่มคน ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการชี้แนะ การกระตุ้นโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา จนเกิดเป็นความเชื่อมั่น สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

อลิก-มิลคาเร็ก และฮอย (Alig-Mielcarek and Hoy) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านวิชาการ เช่น การกำหนดและสื่อสารเป้าหมาย การติดตามและให้ผลตอบรับเกี่ยวกับกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั่วทั้งโรงเรียน ล้วนมีส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศที่เน้นการสอนและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้

³⁹ ไชยา ภาวะบุตร, ภาวะผู้นำทางวิชาการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สกลนคร: หจก. สมศักดิ์การพิมพ์ กรุป, 2565), 25.

⁴⁰ อำนาจ มีราคา, การบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (สกลนคร: หจก. สมศักดิ์การพิมพ์ กรุป, 2566) 150.

ภาวะผู้นำทางวิชาการยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เน้นความเข้มงวดทางวิชาการในโรงเรียน⁴¹

ฮอย มิสเคิล และทาร์เตอร์ (Hoy, Miskel and Tarter) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาบรรทัดฐานทางวิชาการให้สูง มีการสังเกตการณ์การสอนแบบลงมือปฏิบัติจริง การให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์แก่ครู การติดตามการพัฒนา และการดำเนินการตามแผนพัฒนาโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นในท้องถิ่น⁴²

กลิคแมน กอร์ดอนและกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Gordon) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบูรณาการของงาน เพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร⁴³

เดวิท (DeWitt) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและความพยายามในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาและจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้⁴⁴

อัจฉรา นิยมภา สรุปลได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สำคัญในการบริหารโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังรวมถึงการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียนและครู รวมถึงการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การดำเนินการของผู้นำทางวิชาการนั้นต้องอาศัยการโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรใน

⁴¹ Jana M. Alig-Mielcarek, & Wayne K. Hoy, **A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership** (Ohio: The Ohio State University, 2005), 39.

⁴² Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel & C. Joy Tarter, **Education Administration Theory Research and Practice**, 9th ed. (USA: McGraw-Hill, 2013), 313.

⁴³ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon, **Supervision, and instructional leadership: A developmental approach** (New York: Pearson, 2018), 131

⁴⁴ Peter M. DeWitt, **Instructional Leadership: creating practice out of theory** (California: A Sage Publications, 2020), 6.

สถานศึกษามีความเข้าใจ ตระหนัก และร่วมมือกัน เพื่อสร้างคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา⁴⁵

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนกระบวนการเรียนการสอน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร สนับสนุนครูให้สามารถพัฒนาการสอนได้อย่างเต็มศักยภาพ และติดตามผลเพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

โซมารา (Xhomara) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนคือการสอนและการเรียนรู้ กิจกรรมอื่น ๆ ในโรงเรียนถือเป็นกิจกรรมรองจากวัตถุประสงค์หลักเหล่านี้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการทำงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นผลจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนการสอนของนักเรียนในโรงเรียน⁴⁶

นอร์ (Nor) และคณะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน มีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมากในการยกระดับพัฒนาคุณภาพการสอนของครูและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ เช่น การแบ่งเวลาในการเรียนการสอน การให้

⁴⁵ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ (กรุงเทพฯ: วิสด้า อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2561), 40.

⁴⁶ Naxmi Xhomara, *Instructional Leadership and Effective Teaching and Learning* (New York: Nova Science Publishers, 2021), 23-24.

แรงจูงใจแก่นักเรียนและครู การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพ และการรักษาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียน⁴⁷

เชล (Chell) ได้กล่าวว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งสำคัญในการรับรู้ปัญหาต่างๆ ภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนนักเรียน โดยการเรียนรู้เพื่อให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นงานที่ซับซ้อนและมีหลายมิติหลายองค์ประกอบ หากผู้อำนวยการโรงเรียนเชื่อว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการศึกษา การพัฒนาตนเองในบทบาทนี้ก็คุ้มค่าที่ควรเรียนรู้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการจะเรียนรู้และทำงานร่วมกับครู นักเรียน และผู้ปกครองเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน การตั้งเป้าหมายและการแก้ปัญหาจึงกลายเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการร่วมมือร่วมใจกันในโรงเรียน⁴⁸

อัจฉรา นิยมภา ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนต้องสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากสถานศึกษาไปประยุกต์กับวิถีชีวิตและพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งและมั่นคง เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. หากผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในตนเองอย่างเหมาะสมจะสามารถพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นได้อย่างดี
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการถือเป็นสิ่งสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะคุณภาพทางการศึกษาของผู้เรียนนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพคุณภาพของสถานศึกษาด้วย
4. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การบริหารคุณภาพทางวิชาการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

⁴⁷ Mariani Md Nor and others, **Instructional leadership practices for school improvement**, accessed March 18, 2024, available from <https://shorturl.asia/bkuzN>.

⁴⁸ Jan Chell, **Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership**, accessed March 21, 2024, available from <https://shorturl.asia/AHEoZ>.

ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้⁴⁹

กมลชนก ธงทอง ได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษา ผู้นำทางวิชาการสามารถสร้างวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อความสำเร็จถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร⁵⁰

จากความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) มีความสำคัญอย่างมากในระบบการศึกษา เนื่องจากมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญในหลายด้าน เช่น การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครู การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และมีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีการติดตามและประเมินผลการเรียนการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อหาจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา รวมไปถึงการบริหารจัดการทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

แมกอีแวน (McEwan) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จนสามารถวิเคราะห์และได้เสนอขั้นตอนการนำไปสู่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายและนำไปปฏิบัติให้บรรลุมาตรฐานทางวิชาการ
- 2) ผู้บริหารต้องเป็นแหล่งข้อมูลทางการสอนสำหรับบุคลากรของในโรงเรียน
- 3) มีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน
- 5) ตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้บริหารและครูให้สูงไว้ก่อน
- 6) สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ

⁴⁹ อัจฉรา นิยมมาภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ (กรุงเทพฯ: วิสต้าอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด, 2561), 82-83.

⁵⁰ กมลชนก ธงทอง, ภาวะผู้นำทางวิชาการ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2564,) 16.

7) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง⁵¹

อลิก-มิลคาเร็ก และฮอย (Alig-Mielcarek and Hoy) ทั้งคู่ได้ทำการศึกษาวิจัยและวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฮอลลิงเจอร์ ที่ปรากฏเกี่ยวกับอิทธิพลและธรรมชาติภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งสามารถจำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 องค์ประกอบได้ ดังนี้

1) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (Promotes School-Wide Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่พัฒนาทักษะและความสามารถทางวิชาชีพของตนเอง โดยมีการวางแผนและมอบโอกาสในการพัฒนาภายในโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารจะทำการประเมินความจำเป็นและความต้องการของครูแต่ละคนเพื่อวางแผนการพัฒนาวิชาชีพอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังสนับสนุนให้ครูทำแผนการพัฒนาวิชาชีพรายบุคคลขึ้นมา เพื่อให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของตนเองได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมการวางแผนการอบรมพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งช่วยให้ครูมีส่วนร่วมและรับรู้ถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง โรงเรียนจัดเตรียมสื่อและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ให้กับครู เช่น หนังสือเรียน วัสดุการสอน และอุปกรณ์การเรียนรู้ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของครูอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การจัดตารางเวลาในการฝึกอบรมยังเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ และเรียนรู้จากกันและกัน ทำให้การพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของทั้งครูและโรงเรียน

2) กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (Defines and Communicates Shared Goals) การบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องมุ่งเน้นการจัดการทั่วไปเท่านั้น แต่ยังต้องมีการวางแผนและการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการร่วมกันอย่างมีระบบ ผู้บริหารและครูมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาและการสื่อสารเป้าหมายเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการอธิบายและวางแผนเกี่ยวกับโครงการที่ช่วยพัฒนาการเรียนการสอน การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียนช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถพัฒนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจนและสามารถปรับปรุงการสอนตามความต้องการเฉพาะของนักเรียนแต่ละคน การพัฒนาเป้าหมายทางวิชาการด้วยการใช้ข้อมูลนี้จำเป็นต้องมีการร่วมมือสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดระหว่างครูและผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและมุ่งมั่นไปใน

⁵¹ Elaine K. McEwan, **7 steps to effective Instructional leadership**, 2nd ed. (California: A Sage Publications, 2003), 19.

ทิศทางเดียวกัน การตีความข้อมูลจากการประเมินการสอนอย่างมีระบบจะช่วยให้การตัดสินใจทางวิชาการของโรงเรียนมีความชัดเจน ผู้บริหารตั้งเป้าหมายของโรงเรียน ด้วยการกำหนดมาตรฐานที่สูงและเป็นไปได้สำหรับนักเรียนทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากช่วยส่งเสริมมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงเพื่อนักเรียน การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จทางการศึกษาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อนักเรียนทุกคน

3) ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (Monitors and Provides Feedback on the Teaching and Learning Process) จัดเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้การสอนในชั้นเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและหลักสูตรของโรงเรียน หนึ่งในวิธีการที่ใช้คือการเยี่ยมชมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู การเยี่ยมชมนี้อาจช่วยให้มั่นใจได้ว่าครูใช้วิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพและนักเรียนได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสม ครูจะร่วมทำงานกับนักเรียนในงานวิชาการโดยตรงและอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา เพื่อวางแผนและจัดการกระบวนการประเมิน นอกจากนี้ การสังเกตการสอนของครูเพื่อพัฒนาวิชาชีพถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินที่มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการสอน การประเมินครูนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และสร้างโอกาสในการพัฒนา โดยเน้นที่การให้ข้อเสนอแนะส่วนตัวเกี่ยวกับผลสะท้อนที่กลับได้จากการกำกับติดตามของครูและนักเรียน การให้ข้อเสนอแนะนี้ช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงวิธีการสอนและนักเรียนสามารถพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง การกำกับ ติดตาม การปฏิบัติในชั้นเรียนและการให้ข้อเสนอแนะดังกล่าวเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การที่ผู้บริหารสามารถให้ข้อเสนอแนะที่ตรงจุดและสร้างสรรค์ช่วยให้ครูและนักเรียนมีโอกาพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในระยะยาวจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ⁵²

สมิธ และสมิธ (Smith and Smith) อธิบายถึงการกระทำที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญของผู้นำสถานศึกษา ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งได้ระบุองค์ประกอบ 5 ประการ ของกรอบการประเมินที่เกี่ยวข้องกับแง่มุมเฉพาะของความสามารถในภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 นี้ ก่อให้เกิดองค์ความรู้และทักษะที่สอดคล้องและเป็นระบบ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน (Establishing a Shared Vision/Mission, Goals, and Expectations) คือ การตั้งเป้าหมายมีอิทธิพลต่อรายละเอียด

⁵² Jana M. Alig-Mielcarek, & Wayne K. Hoy, **A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership** (Ohio: The Ohio State University, 2005), 29-51.

ที่บุคลากรด้านการศึกษาคงจะเลือกให้ความสำคัญและปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม ทักษะในการตั้งเป้าหมายที่มีคุณภาพและทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้นำและบุคลากรเป็นแนวคิดที่ไม่สามารถแยกจากกันได้ เนื่องจากหากขาดแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายแล้ว เป้าหมายนั้นจะเป็นเพียงคำพูดที่ว่างเปล่า การตั้งเป้าหมายจะกำกับการกระทำของผู้ใหญ่โดยเน้นไปที่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อความเข้มข้นของการกระทำของบุคคลและอารมณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยขึ้นอยู่กับความสำคัญที่แต่ละคนให้กับเป้าหมายของตน ยิ่งเป้าหมายที่มีค่าต่อการบรรลุมากเท่าใด ความพยายามที่จะไปให้ถึงยิ่งมีความเข้มข้นมากขึ้นเท่านั้น และความสำเร็จที่เกิดขึ้นหลังจากการบรรลุเป้าหมายก็จะมีค่าความหมายมากขึ้น ประการที่สาม เป้าหมายที่มีคุณค่าให้ผลต่อความพยายามของผู้คน บุคคลที่มีความมุ่งมั่นจะไม่ล้มเลิกจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ประการที่สี่ เป้าหมายกระตุ้นให้ผู้คนค้นหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน สุดท้าย ความมีประสิทธิภาพของเป้าหมายขึ้นอยู่กับปัจจัยบริบท ดังนั้น แม้เป้าหมายจะมีประโยชน์ในหลายด้าน แต่ก็อาจมีอุปสรรคได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ด้วยการคาดการณ์ที่เพียงพอ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเหล่านี้สามารถเอาชนะหรือป้องกันได้⁵³

2. การจัดสรรทรัพยากรอย่างมียุทธศาสตร์ (Strategic Resourcing) คือ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมียุทธศาสตร์เป็นการแก้ไขปัญหาในการที่ผู้นำสถานศึกษานำแนวคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการเงิน เวลา และบุคลากร เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านี้สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายสำคัญของโรงเรียน ในการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการเป็นผู้นำนี้ ผู้นำต้องมีทักษะ ดังนี้ ประการแรก ผู้นำต้องมีความสามารถในการตัดสินใจด้านบุคลากรและทรัพยากรการสอนอย่างรอบคอบและมีข้อมูลรองรับ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ประการที่สอง ผู้นำจำเป็นต้องตรวจสอบอย่างเข้มงวดว่าการจัดสรรทรัพยากรในปัจจุบันส่งผลต่อเป้าหมายสำคัญของโรงเรียนตามที่คาดหวังหรือไม่ ประการที่สาม ผู้นำต้องมีทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล เนื่องจากการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนการใช้เวลาในการสอน การเลือกใช้หรือยกเลิกแนวปฏิบัติการสอน การคัดเลือกหรือเลิกใช้สื่อการสอน การจัดหาพัฒนาบุคลากร และการตัดสินใจเลิกจ้างบุคลากรบางราย จะสร้างผลกระทบในเชิงอารมณ์ให้กับบุคลากรอย่างแน่นอน

นอกจากนี้ ผู้นำยังมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคนอย่างมียุทธศาสตร์ โดยเพิ่มโอกาสที่นักเรียนจะได้เรียนกับครูที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีที่เร็วที่สุดในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คือ การปรับปรุงคุณภาพการสอนของครู ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีแนวทางเชิง

⁵³ Julie R. Smith and Raymond L. Smith, *Evaluating Instructional Leadership Recognized Practices for Success* (California: Thousand Oaks, 2015), 43-50.

รูกในการสรรหาและรักษาครูที่มีคุณภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพในการสอนของครูในด้านที่มีความต้องการสูง และเมื่อจำเป็นต้องปลดครูที่ขาดประสิทธิภาพออกและแทนที่ด้วยครูที่มีประสิทธิภาพ⁵⁴

3. การส่งเสริมประสิทธิภาพของครูและบุคลากร (Ensuring Teacher and Staff Effectiveness) คือ ผู้นำของโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานสูงจะทำงานอย่างใกล้ชิดและทุ่มเทอย่างไม่ย่อท้อกับครู เพื่อวางแผน จัดระบบ และประเมินผลทั้งครูและผู้นำ รวมถึงการเป็นผู้นำในองค์กร โดยได้มีการระบุแนวทางการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน 4 ประการ ดังนี้ ประการแรก การจัดระบบโปรแกรมการสอนที่สอดคล้องกันเป็นผลลัพธ์จากทักษะของผู้นำที่ทำงานร่วมกับครูในการเชื่อมโยงหลักสูตรกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ใช้กลยุทธ์การสอนร่วมกันอย่างถูกต้องตามหลักการ และประสานหลักสูตรและการประเมินผลจากระดับชั้นหนึ่งไปยังอีกระดับชั้นหนึ่ง ผู้นำจะมั่นใจว่าโปรแกรมสนับสนุนที่โรงเรียนจัดให้สอดคล้องกับหลักสูตร การสอน และการประเมินผลทั้งในและระหว่างระดับชั้น อีกทั้งยังร่วมกับทีมผู้นำพิจารณาหรือปฏิเสธโปรแกรมและโครงการที่ไม่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน ความต่อเนื่องของโปรแกรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประการที่สอง ผู้นำช่วยครูในการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลนี้เพื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพการสอน ประการที่สาม ผู้นำมีความตระหนักอย่างลึกซึ้งต่อความต้องการด้านการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียนของตน เนื่องจากพวกเขามีความใกล้ชิดกับชั้นเรียนบ่อยครั้ง ประการที่สี่ ผู้นำของโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานสูงมีระบบการตรวจสอบที่เป็นระบบ และใช้ข้อมูลจากการรับรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อปรับปรุงโปรแกรมการศึกษาอย่างต่อเนื่อง⁵⁵

4. การเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู/ผู้นำ (Leading and Participating in Teacher/Leader Learning and Development) คือ แนวปฏิบัติเหล่านี้ต้องการให้ผู้นำเป็นทั้งผู้นำและผู้มีส่วนร่วมในประสบการณ์การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู นอกจากนี้ เราได้ระบุว่า ผู้นำต้องระบุ ทรัพยากร และดำเนินการจัดให้มีโอกาสการทำงานร่วมกันที่มีคุณภาพสูงสำหรับครู เพื่อพัฒนาความรู้และชุดทักษะเฉพาะของพวกเขา เพื่อช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถประสบความสำเร็จ รับข้อเสนอแนะ และได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องขณะทำงานเพื่อประยุกต์ใช้การเรียนรู้ใหม่ การพัฒนาวิชาชีพที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในลักษณะที่ส่งผลให้วิธีการสอนเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้แนวทางที่ดีแก่ผู้นำ โดยด้านเหล่านี้ประกอบด้วย การมุ่งเน้นที่ความต้องการการเรียนรู้ทั้งของนักเรียนและครู การเน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การนำเสนอเนื้อหา

⁵⁴ เรื่องเดียวกัน, 61.

⁵⁵ เรื่องเดียวกัน, 71.

ที่มีคุณค่าที่รวมทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ การใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และการจัดเวลาให้ครูมีโอกาสฝึกฝนหลายครั้ง⁵⁶

5. การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย และสนับสนุน (Providing an Orderly, Safe, and Supportive Environment) คือ องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่มั่นใจได้ว่า ครู ผู้นำ และนักเรียนสามารถมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ได้ โดยที่องค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านการสอนนี้ได้รับการนำเสนอเป็นลำดับสุดท้ายและมีผลกระทบที่ค่อนข้างเล็กแต่มีความสำคัญทางการศึกษาต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มันเป็นรากฐานสำหรับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด เราได้กล่าวถึงข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแตกต่างจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าในการทำงานในสามภารกิจเฉพาะภายในองค์ประกอบนี้ ได้แก่ 1. การตั้งและบังคับใช้ความคาดหวังที่ชัดเจน 2. การปกป้องเวลาการสอนของครูและการกันครูจากแรงกดดันภายนอก และ 3. การจัดการกับความขัดแย้งของบุคลากรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การศึกษาหลายฉบับที่เพิ่มมีการศึกษาได้รับการนำเสนอเพื่อเน้นแนวปฏิบัติสำคัญสามประการในการนำผู้นำภายในองค์ประกอบที่ห้าของภาวะผู้นำด้านการสอน⁵⁷

เดวิดต์ (DeWitt) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่สามารถบริหารและพัฒนาการเรียนการสอน นักเรียน และคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนได้นั้น ขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 6 ประการ ดังนี้

1) การนำไปปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่เพียงเพื่อความสำเร็จเท่านั้น แต่หากไม่มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความคืบหน้าที่คาดหวังในสถานศึกษา จำเป็นต้องวางแผนการดำเนินงานสำหรับทุกกิจกรรมที่เลือกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสูงสุด

2) มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเรื่องกระบวนการจัดการเรียนการสอน รวมถึงจุดเน้นที่อยู่เบื้องหลังการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการแนะนำ การสังเกต และการอภิปราย การจัดการเรียนการสอนของครู ผู้บริหารที่ขาดความรู้พื้นฐานนี้จะไม่สามารถให้ผลตอบรับที่มีประสิทธิภาพแก่ครูได้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนช่วยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมมากขึ้นในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้ การมีความรู้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสนับสนุนและส่งเสริม

⁵⁶ เรื่องเดียวกัน, 83-84.

⁵⁷ เรื่องเดียวกัน, 96-97.

ครูได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังทำให้พวกเขาเข้าใจวิธีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการเรียนรู้ของบุตรหลานได้ดีขึ้น การร่วมมือกันระหว่างครูและผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลสำเร็จทางการศึกษา

3) การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม หรือพูดคุยปัญหาที่นักเรียนได้พบเจอในโรงเรียน ซึ่งช่วยให้เข้าใจปัญหาและความต้องการของนักเรียนได้ดี ซึ่งการมีส่วนร่วมของนักเรียนจะช่วยลดช่องว่างปัญหาและพัฒนาให้นักเรียนได้ การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ทำให้นักเรียนรู้สึกมีค่าและมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกัน ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์

4) กลยุทธ์การสอน ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมทางวิชาการของนักเรียนได้ดีขึ้น โดยที่เรามุ่งเน้นไปที่การหาวิธีการเรียนรู้แทนที่จะถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว และมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมนี้ โดยเน้นไปที่สามประเด็นหลัก คือ ความชัดเจนของครู โดยครูควรมีความชัดเจนในเนื้อหาของการสอนและเป้าหมายที่ต้องการให้นักเรียนเรียนรู้ การอภิปรายในชั้นเรียนด้วยการสร้างโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นในกระบวนการเรียนรู้ และการอภิปราย คือ สนับสนุนให้นักเรียนมีการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในบทเรียนต่าง ๆ เพื่อให้พัฒนาทักษะการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสามด้านนี้ เป็นกลยุทธ์การสอนซึ่งจะช่วยบรรลุมเป้าหมายในการมีส่วนร่วมทางวิชาการของนักเรียน

5) ประสิทธิภาพโดยรวมของครู ประสิทธิภาพของครูมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนานักเรียน ครูที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง นอกจากนี้ การมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก เมื่อครูมีความมั่นใจในทักษะและความรู้ของตน พวกเขาจะสามารถพัฒนากลยุทธ์การสอนที่หลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ซึ่งส่งผลให้การมีส่วนร่วมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น การสนับสนุนจากผู้นำการศึกษาและการร่วมมือกันในทีมครูยังช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและการพัฒนาของนักเรียนอีกด้วย

6) การประเมินผล หลักฐานจากการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในการวัดและประเมินผลการทำงานของผู้นำทางการศึกษา ซึ่งมักถูกมองข้าม ผู้นำต้องมีการสะท้อนกลับพร้อมหลักฐานเพื่อให้เข้าใจอย่างแท้จริงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร การรวบรวมหลักฐานต้องทำร่วมกับทีมเช่นการนิเทศการเรียนการสอน เพื่อวัดผลที่แท้จริงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การรวบรวมหลักฐานของผลกระทบโดยใช้แบบจำลองโปรแกรมลอจิกและวงจรการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการใช้ภาษาที่เข้าใจตรงกันและการเข้าใจร่วมกันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการ

เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ วงจรการดำเนินงานรวมถึงการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ โดยใช้บทความ วิดีโอ และการประชุมที่มัลติทิศทาง การรวบรวมหลักฐานของผลกระทบสามารถทำได้ผ่านวิดีโอของการ ปฏิบัติ บันทึกการสังเกต และผลงานของนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำการเรียนรู้สามารถวัดผลกระทบ ของการดำเนินงานและปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁸

โซมารา (Xhomara) ได้ศึกษาคุณลักษณะหลักของผู้บริหารที่ส่งเสริมความเป็นเลิศของภาวะ ผู้นำทางวิชาการ โดยอธิบายไว้ว่า ความเป็นเลิศทางวิชาการควรเป็นแรงจูงใจที่แข็งแกร่งในโรงเรียน งานวิจัยยืนยันว่าการเน้นการศึกษาของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบ จริงจัง และมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุได้ การแสวงหาความเป็นเลิศในการสอน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและร่วมมือกันโดยผู้นำทางวิชาการ และครู ด้านต่าง ๆ เช่น การเติบโตและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน บรรยากาศในโรงเรียน แรงจูงใจของครูและนักเรียน และขวัญกำลังใจของคณะครู ควรได้รับการตรวจสอบและประเมินผล เป็นประจำเพื่อพัฒนา ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงการสอน มีเพียงครูเท่านั้นที่สามารถ เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนในห้องเรียนได้ ดังนั้น แรงจูงใจและการกำกับตนเองของ ครูจึงมีความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนที่สร้างสรรค์และจัดหาทรัพยากรและวัสดุที่ จำเป็นสำหรับครูในการประสบความสำเร็จในห้องเรียน การสนับสนุนทรัพยากรเป็นบทบาทหลักของ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำทางปัญญาที่ติดตามความก้าวหน้าล่าสุดด้านการ สอน การเรียนรู้ แรงจูงใจ การจัดการห้องเรียน และการประเมิน รวมถึงแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ในแต่ละด้านกับครู ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำในการยกย่องและเฉลิมฉลองความสำเร็จทางการ ศึกษาของนักเรียนและครู เพราะกิจกรรมดังกล่าวเสริมสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของความเป็น เลิศทางวิชาการ สุดท้ายนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมของการมองโลก ในแง่ดี ความมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จทางการเรียนรู้ของนักเรียนแม้จะมีอุปสรรค เป็นกุญแจสำคัญต่อผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของนักเรียน⁵⁹

อัจฉรา นิยามา ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถที่ สำคัญในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

⁵⁸ Peter M. DeWitt, **Instructional Leadership: creating practice out of theory** (California: A Sage Publications, 2020), 9-120.

⁵⁹ Naxmi Xhomara, **Instructional Leadership and Effective Teaching and Learning** (New York: Nova Science Publishers, 2021), 38-39.

สถานศึกษาประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลักๆ ดังนี้

1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ประสพการณ์การเรียนรู้ และเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงพันธกิจที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การพัฒนาการเรียนรู้ ในโรงเรียนควรดำเนินการโดยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครู โดยเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อบูรณาการการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนถือเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จและแนวทางพัฒนาการเรียนการสอน การประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐาน จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2 การพัฒนาครู เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดแนวทางอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การนิเทศการสอน การประเมินครู และการส่งเสริมวิชาชีพ โดยเน้นการวางแผนทางการเรียนการสอนที่ชัดเจน เพื่อให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ผูกอบรมอย่างต่อเนื่อง และวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการสอนอย่างเหมาะสมกับผู้เรียน และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม

1.3 การพัฒนาผู้เรียน เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยมุ่งกำหนดแนวทางในการรักษามาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าและการใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อพัฒนาทักษะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้บริหารต้องกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครูให้ชัดเจน เพื่อสร้างแนวทางและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม การใช้ข้อมูลสารสนเทศช่วยให้การสอนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างตรงจุด การติดตามผลอย่างต่อเนื่องและการให้คำแนะนำที่เหมาะสม จะช่วยให้นักเรียนพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียน ยังช่วยส่งเสริมประสบการณ์และทักษะที่หลากหลายแก่ผู้เรียน

1.4 การประกันคุณภาพ เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในมาตรฐานของการจัดการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผนทางการสอนอย่างชัดเจน ช่วยให้ครูสามารถวางแผน จัดกิจกรรม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมคุณภาพตามแผนช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมาย ส่วนการตรวจสอบคุณภาพตามตัวชี้วัดจะช่วยวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา นอกจากนี้ การประเมินคุณภาพของนักเรียนช่วยชี้ผลลัพธ์การเรียนรู้และใช้วางแผนการพัฒนาได้อย่างตรงจุด การส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรยังช่วยให้บุคลากรสามารถแบ่งปันประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี ส่งผลให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

2) การจัดการด้านการเรียนการสอน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบ 5 ตัวชี้วัด คือ การพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดระบบการประเมินการเรียนรู้ และการจัดระบบการนิเทศภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การพัฒนาหลักสูตร เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารและครูในการร่วมกันปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร และร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้หลักสูตรตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะนอกเหนือจากห้องเรียน ขณะที่ครูต้องมีบทบาทนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลหลักสูตรอย่างต่อเนื่องช่วยสะท้อนความสำเร็จและจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้ดีที่สุด

2.2 การบริหารจัดการหลักสูตร เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน โดยต้องดำเนินการให้หลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผลสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนรับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ การนำหลักสูตรไปใช้ควรทำร่วมกับครูผู้สอน โดยจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัด รวมถึงการจัดครูสอนตามความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องติดตามและนิเทศการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้ การจัดหาและบริการวัสดุหลักสูตรอย่างเพียงพอ เช่น เอกสารหลักสูตรและแผนการสอน ถือเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสนับสนุนให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง

2.3 การจัดการเรียนการสอน เป็นกระบวนการสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมความร่วมมือและมุ่งเน้นการบริหารจัดการการเรียนการสอนเป็นหลัก ผู้บริหารควรกำหนดเวลาเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะชีวิต และสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเสริมประสบการณ์นักเรียน ควรสนับสนุนให้ครูใช้วิธีการสอนที่หลากหลายและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ศักยภาพที่หลากหลายของผู้เรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ เพื่อสนับสนุนให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2.4 การสร้างระบบการประเมินการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารควรร่วมมือกับครูในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการสอน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครู นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้ครูประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง และใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้ การนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนอย่างแท้จริง ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการประเมินให้เหมาะสมและทันสมัย เพื่อให้สามารถประเมินความสามารถของนักเรียนได้อย่างถูกต้องและครอบคลุม

2.5 การจัดระบบการนิเทศภายใน เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการให้คำแนะนำ สนับสนุน และดูแลการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการเยี่ยมห้องเรียนและสังเกตการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงและสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ การนิเทศอย่างต่อเนื่องช่วยให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน อีกทั้งควรส่งเสริมการนิเทศงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และร่วมมือกับครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยรวม

3) การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ตามองค์ประกอบ 5 ตัวชี้วัด คือ การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสะดวกในการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การพัฒนาทางวิชาชีพครู การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร และการพัฒนาโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร ซึ่งต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียน โดยเน้นให้มี

ความเป็นระเบียบ ปลอดภัย และส่งเสริมด้านอารมณ์เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ผู้บริหารควรจัดเวทีวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรม จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาในสถานศึกษา

3.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยต้องร่วมมือกับครูและบุคลากรทุกคน เพื่อเสริมสร้างทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักเรียน ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างความตระหนักว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้ การส่งเสริมความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่นจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการเรียนรู้ นอกจากนี้ การยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีความสามารถ และการให้โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ล้วนเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และทำให้นักเรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การพัฒนาวิชาชีพครู เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องร่วมมือกับครูในการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการร่วมกันกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรแสดงความมุ่งมั่นในการสนับสนุนการพัฒนาครูทั้งด้านความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ รวมถึงการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เช่น การอบรมและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยให้ครูมีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรร่วมกับครูในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในการปลูกฝังคุณธรรม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน และบูรณาการคุณธรรมในทุกวิชา เพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมที่ดี จะช่วยสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อีกทั้งผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมผ่านการสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรับผิดชอบและมีค่านิยมที่ดีต่อสังคม

3.5 การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชนเป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการบริการวิชาการอย่างครอบคลุมและยั่งยืน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโรงเรียนทั้งด้านวิชาการและทรัพยากร รวมถึงพัฒนาโรงเรียนให้มีสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทุกคนในชุมชน ส่งเสริมการจัดบริการวิชาการ เช่น การจัดอบรม สัมมนา หรือกิจกรรมฝึกทักษะวิชาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน พร้อมทั้งสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมภายนอกและการนำเสนอผลงานต่อชุมชน ทั้งนี้ ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการบูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน⁶⁰

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการพัฒนาองค์กรจากความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงและสร้างสรรค์ความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรจากประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ในยุคปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมต่างๆ ทำให้แนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถบริหารจัดการความรู้ขององค์กรได้ดี ได้มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านที่ศึกษาอธิบายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถแยกตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เพ็ตติงเกอร์ (Pettinger) ได้ให้ความหมายคำว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" หมายถึงกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และคุณลักษณะของพนักงาน ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมและทัศนคติ รวมถึงการเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ด้วย⁶¹

⁶⁰ อัจฉรา นิยมภา, *ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่* (กรุงเทพฯ: วิสด้า อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2561), 60-76.

⁶¹ Richard Pettinger, *The Learning Organization* (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002), 2.

มาร์ควาร์ท (Marquardt) ได้ให้ความหมายคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่เน้น การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีในการยกระดับความสามารถของบุคลากรขององค์กร องค์กรลักษณะนี้จะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง รวบรวมจัดการและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อขับเคลื่อน ความสำเร็จขององค์กร⁶²

เซงเก (Senge) ได้ให้ความหมายคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากร มุ่งเน้นการพัฒนาขยายศักยภาพความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่น พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะเป็นองค์กรที่สามารถใช้ความมุ่งมั่นและความสามารถในการ เรียนรู้ของพนักงานได้อย่างเต็มที่⁶³

วัตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins and Marsick) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับตัวอยู่เสมอ การเรียนรู้เกิดขึ้นในบุคคล ทีม องค์กร และ แม้กระทั่งในชุมชนที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและใช้กลยุทธ์ ซึ่ง บูรณาการกับและดำเนินไปข้างๆ กับการทำงาน การเรียนรู้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม การเรียนรู้ยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพและการเติบโตขององค์กร องค์กรแห่ง การเรียนรู้มีระบบที่ฝังตัวเพื่อจับและแบ่งปันการเรียนรู้⁶⁴

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้ให้ความหมายคำว่า องค์กร แห่งการเรียนรู้ คือ ความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ในการเก็บรวบรวมและแบ่งปันการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อ ประโยชน์ของบุคคล ทีม และองค์กร โดยทำสิ่งนี้ผ่านการประสานงานและความสามารถร่วมกันใน

⁶² Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning** (Palo Alto California: Consulting Psychologists, 2002), 19-20.

⁶³ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations**, 4th ed. (New York: Crown Business, 2006), 2-3.

⁶⁴ Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, “Conceptualizing an Organization That Learns” in **The Oxford Handbook of the Learning Organization**, ed. Anders Ortenblad (New York: Madison Avenue, 2019), 53.

การรับรู้และตีความสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นำความรู้ใหม่ๆ เข้าสู่ระบบผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง ฝังความรู้ในระบบและการปฏิบัติและแปลงความรู้นี้เป็นผลลัพธ์⁶⁵

ดวงเดือน จันท์เจริญ ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของทีม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร เทคโนโลยีถูกนำเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมและการขยายความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเดินหน้าสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น⁶⁶

วันชัย ปานจันทร์ กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับตัวและพัฒนาทักษะในการทำงาน เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยการลงทุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์การโดยทั่วไป ผลักดันให้เกิดการทดลองและสร้างค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การและกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ๆ โดยรวมแล้วเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์การ⁶⁷

ชนันภรณ์ อารีกุล กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่พัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ โดยสร้างความรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใฝ่เรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน รวมถึงจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ในงานต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร⁶⁸

⁶⁵ Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 26.

⁶⁶ ดวงเดือน จันท์เจริญ, **หลักการการพัฒนากองการแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 4.

⁶⁷ วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนากองการแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 120.

⁶⁸ ชนันภรณ์ อารีกุล, **การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต**, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 115.

ปราณีย์ ศรีแก้ว กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ในบุคลากรทุกคน โดยส่งเสริมให้อิสระในการขยายขอบเขตของความคิดและจินตนาการในการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานและความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายในทุกระดับ ทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างมั่นคง⁶⁹

สุทธินันท์ ชื่นชม ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นพลวัต เพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากร อีกทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้เร็วและต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร⁷⁰

มงคลชัย วิริยะพินิจ กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการความรู้ที่เป็นไปตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จนบุคลากรในองค์กรร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้⁷¹

อำนาจ มีราคา กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เครื่องมือสำคัญในการนำองค์การสู่ความสำเร็จ โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้วยการการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้และการพัฒนาต่อไป สร้างความเข้าใจและค่านิยมในการสร้างนวัตกรรมและการทดลองใหม่เป็นสิ่งที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การและช่วยให้องค์กรเติบโตไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนเป็นเป้าหมายหลักขององค์การในการเติบโตและประสบความสำเร็จ การใช้การเรียนรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การเป็นพื้นฐานในการพัฒนาและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมในปัจจุบันและอนาคต⁷²

⁶⁹ ปราณีย์ ศรีแก้ว, *การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2563), 133.

⁷⁰ สุทธินันท์ ชื่นชม, *องค์กรแห่งการเรียนรู้* (เชียงใหม่: ชมพูการพิมพ์, 2564), 5.

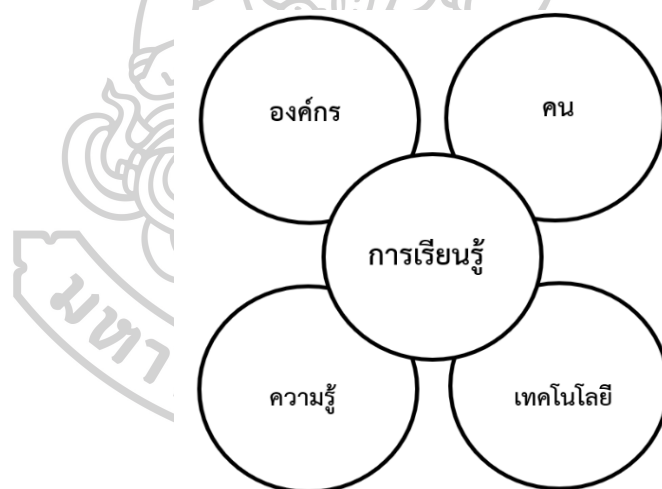
⁷¹ มงคลชัย วิริยะพินิจ, *มอง"วัฒนธรรม" สู่การจัดการความรู้*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566), 35.

⁷² อำนาจ มีราคา, *การบริหารจัดการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ* (สกลนคร: หจก.สมศักดิ์การพิมพ์ กรู๊ป, 2566), 128.

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับ ทั้งในส่วนของบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพความสามารถของบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้มีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพและการทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตในอนาคต

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์กร สมาชิกในองค์กร ความรู้และเทคโนโลยี สำหรับองค์กรส่วนใหญ่การตระหนักถึงการพัฒนาเพื่อกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และเร่งให้เร็วขึ้น รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ที่มาอ้างอิงปรับจาก: Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto California: Consulting Psychologists, 2002), 24.

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 5 องค์ประกอบนี้ มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องพัฒนาพร้อมกัน องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งเกิดขึ้นได้

ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบอื่นในด้านอื่น ๆ ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีพลวัตและเสริมกันและกัน หากระบบย่อยใดระบบหนึ่งอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบอื่น ๆ จะได้รับผลกระทบอย่างมาก ซึ่งองค์ประกอบแต่ละระบบย่อยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ระบบย่อยการในด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทักษะในการคิดเชิงระบบแบบจำลองทางจิต การฝึกฝนตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนาเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กรให้สูงสุด ระบบย่อยในด้านการเรียนรู้ หมายถึง ระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กรและทักษะที่เกี่ยวข้องในองค์กร

ซึ่งระบบย่อยในด้านการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน คือ การเรียนรู้รายบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ได้รับจากการศึกษาด้วยตนเอง การสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต ส่วนการเรียนรู้แบบกลุ่มหรือแบบทีมครอบคลุมการเพิ่มความรู้อาทิ ทักษะและความสามารถที่สำเร็จภายในกลุ่ม และการเรียนรู้ขององค์กรแสดงถึงความสามารถทางปัญญา และการผลิตที่เพิ่มขึ้นที่ได้รับจากความมุ่งมั่นและ โอกาสในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

1.2 รูปแบบของการเรียนรู้ (Types of Learning) องค์การการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับวิธีการหรือรูปแบบของการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อเราย้อนทบทวนประสบการณ์ในอดีตและปรับเปลี่ยนการดำเนินการในอนาคต การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการมองเห็นอนาคตที่หลากหลาย (แนวทางที่ดำเนินการจากวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติและการสะท้อนคิด) แนวทางการเรียนรู้แบบนี้มุ่งหวังที่จะหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์เชิงลบ โดยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตและกำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสอบถามและสะท้อนคิดเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันแบบเรียลไทม์ และนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาบุคคล กลุ่มและองค์กร แม้ว่าแต่ละวิธีจะมีลักษณะเฉพาะ แต่โดยทั่วไปแล้วจะมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน

1.3 ทักษะของการเรียนรู้ (Skills for Organizational Learning) มีทักษะสำคัญ 5 ประการที่จำเป็น สำหรับการเริ่มต้นและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ในองค์กร คือ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) หมายถึง กรอบแนวคิดที่ใช้ในการทำให้รูปแบบทั้งหมดชัดเจนขึ้นและกำหนด

วิธีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ แบบจำลองทางจิต (Mental models) หมายถึง สมมติฐานที่ฝังลึกซึ่งมีอิทธิพลต่อมุมมองและการกระทำของเราในโลก ตัวอย่างเช่น แบบจำลองทางจิตหรือภาพลักษณ์ของเราเกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักชาติส่งผลต่อการโต้ตอบและพฤติกรรมของเราในสถานการณ์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเหล่านั้น การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personal mastery) หมายถึงระดับความชำนาญสูงในวิชาหรือทักษะ ต้องการความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญที่น่าพึงพอใจในงานหรือความรับผิดชอบในองค์กรของเรา การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) หมายความว่าทุกคนตระหนักและยอมรับความรับผิดชอบในการเป็นผู้เรียนด้วยความกระตือรือร้น ความสามารถในการประเมินความต้องการและความสามารถของตนเอง และการเชื่อมโยงเป้าหมายทางธุรกิจกับความต้องการในการเรียนรู้ การสนทนา (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารในระดับสูงระหว่างบุคคล ต้องการการสำรวจเชิงสร้างสรรค์ของประเด็นที่ละเอียดอ่อนและความสามารถในการฟังคนอื่นอย่างลึกซึ้งซึ่งขณะรับความคิดเห็นของเราเอง วินัยของการสนทนาคือการเรียนรู้ที่จะรับรู้รูปแบบการโต้ตอบของทีมที่อาจส่งเสริมหรือบั่นทอนการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น รูปแบบการป้องกันตัวมักฝังลึกในพลวัตของกลุ่มหรือองค์กร หากรูปแบบดังกล่าวไม่ถูกรับรู้หรือละเลย พวกมันจะบั่นทอนการเรียนรู้ แต่เมื่อถูกรับรู้และนำเสนออย่างสร้างสรรค์ พวกมันสามารถเร่งกระบวนการเรียนรู้ได้ การสนทนาเป็นสำคัญในการเชื่อมโยง สร้างสรรค์ และประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

2) ระบบย่อยในด้านองค์กร (Organization Subsystem) องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมและรูปแบบขององค์กรในทุกองค์ประกอบ เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งระบบย่อยในด้านองค์กร แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ขององค์กรครอบคลุมถึงความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตของบริษัท ภาพลักษณ์ที่ถูกปลูกฝังภายในองค์กรและถูกส่งต่อไปยังบุคคลภายนอก วัฒนธรรมและการเรียนรู้ขององค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์ที่พัฒนาของบริษัท การเรียนรู้ภายในจะช่วยสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร

2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) วัฒนธรรมหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติ พิธีกรรม และประเพณีขององค์กร ช่วยกำหนดพฤติกรรมและสร้างภาพลักษณ์ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ในองค์กรดังกล่าว การเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่คุ้นเคยและผสมผสานเข้ากับทุกฟังก์ชันขององค์กร วัฒนธรรมที่อุดมสมบูรณ์และปรับตัวได้นี้สร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมการเรียนรู้โดยการสนับสนุนค่านิยม เช่น การทำงานเป็นทีม การจัดการตนเอง การมอบอำนาจ และการแบ่งปัน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินการ วิธีการ ยุทธวิธี และขั้นตอนที่ใช้ในการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท ในองค์กรการเรียนรู้ กลยุทธ์จะเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่ได้รับ การถ่ายทอด และนำไปใช้ในการดำเนินการและการปฏิบัติงานขององค์กร

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างรวมถึงแผนก ระดับและการกำหนดรูปแบบขององค์กร องค์กรการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่คล่องตัว ไร้ขอบเขต และแบนราบ ซึ่งเพิ่มการติดต่อกับการเรียนรู้ ข้อมูล ความรับผิดชอบในท้องถิ่น และความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร

3) ระบบย่อยในด้านสมาชิกในองค์กร (People Subsystem) เน้นการเรียนรู้ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจและพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ ชัพพลายเออร์ ผู้ขาย และชุมชนโดยรอบ แต่ละกลุ่มมีคุณค่าสำหรับองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ และทั้งหมดต้องได้รับการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้เรียนรู้

ระบบย่อยในด้านสมาชิกในองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ ที่มีความสำคัญและต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ ในฐานะผู้จัดการและผู้นำ จะต้องเรียนรู้บทบาทสำคัญในการโค้ช เมเนเจอร์ และเป็นตัวอย่างให้กับคนอื่นๆ พวกเขามีความรับผิดชอบหลักในการสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง พนักงานได้รับการส่งเสริมและคาดหวังให้มีการเรียนรู้ โดยต้องวางแผนเพื่อเพิ่มพูนทักษะในอนาคต ถ้ารับความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ลูกค้ามีส่วนร่วมในการระบุความต้องการ รับการฝึกอบรม และสร้างการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ขององค์กร พันธมิตรทางธุรกิจและพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันความสามารถและความรู้ที่มีร่วมกัน ชัพพลายเออร์และผู้ขายมีบทบาทในการรับและมีส่วนร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมต่างๆ นอกจากนี้ กลุ่มชุมชน เช่น หน่วยงานทางสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจ ก็มีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้เช่นกัน ทุกกลุ่มในระบบนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

4) ระบบย่อยในด้านองค์ความรู้ (Knowledge Subsystem) การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ มาร์ควอร์ทได้ให้มุมมองว่าองค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่การจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร กระบวนการจัดการความรู้เริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะหาความรู้ การสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยที่มี

ความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในระบบการเรียนรู้นี้ ผู้จัดการและผู้มีบทบาทในการโค้ช เมเนเจอร์ และเป็นตัวอย่าง พนักงานได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ ลูก้าระบุนความต้องการและรับการฝึกอบรม พันธมิตรทางธุรกิจแบ่งปันความรู้ ซัพพลายเออร์และผู้ขายร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรม และชุมชนมีส่วนร่วมในการให้และการเรียนรู้ ทุกกลุ่มมีบทบาทสำคัญในการสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

5) ระบบย่อยในด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หมายถึงเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนสารสนเทศ รวมถึงการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการรวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลทั้งในองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับเพิ่มพูนความรู้จะเกี่ยวข้องกับการใช้สื่อที่หลากหลาย เช่น วิดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างหรือพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) ใช้เพื่อจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

5.2 เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) ใช้เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรอย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น เช่น การฝึกอบรมผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer Based Training), การเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning), และการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านเว็บ (Web Based Learning)

การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้มีความสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยช่วยให้การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกสบาย⁷³

เซงเก้ (Senge) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มาตลอดเวลากว่าครึ่งทศวรรษและได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติที่ขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้และนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร แนวคิดการ

⁷³ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning** (Palo Alto California: Consulting Psychologists, 2002), 24-186.

บริหารสู่ความสำเร็จขององค์กรในรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่า “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นศาสตร์ของการมองเห็นองค์รวม เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ มากกว่าการมองเห็นเพียงแค่ส่วนย่อย และช่วยให้เรามองเห็นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงแทนที่จะหยุดอยู่เพียงภาพนิ่ง มันเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนาและกลั่นกรองมาตลอดศตวรรษที่ 20 ครอบคลุมหลากหลายสาขาวิชา ตั้งแต่วิทยาศาสตร์กายภาพและสังคมศาสตร์ ไปจนถึงวิศวกรรมศาสตร์และการจัดการ เพื่อช่วยให้เราเข้าใจระบบที่ซับซ้อนในหลากหลายมิติ การคิดเชิงระบบยังช่วยให้เราตระหนักถึงความเชื่อมโยงที่ละเอียดอ่อนซึ่งทำให้ระบบชีวิตมีลักษณะเฉพาะตัว ความซับซ้อนของระบบมักทำให้ผู้คนรู้สึกหมดหนทาง การคิดเชิงระบบจึงเป็นแนวทางที่ช่วยคลี่คลายความรู้สึกดังกล่าว มันเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราเห็น “โครงสร้าง” ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังสถานการณ์ที่ซับซ้อน และสามารถแยกแยะได้ว่าจุดไหนมีอิทธิพลสูงหรือต่ำในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อเรามองเห็นองค์รวม เราจะสามารถเสริมสร้างสุขภาพของระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากปราศจากการคิดเชิงระบบเราจะขาดทั้งแรงจูงใจและแนวทางในการบูรณาการศาสตร์แห่งการเรียนรู้ เมื่อมันถูกนำมาใช้ในทางปฏิบัติจะมีวิธีการมองปัญหาหรือสถานการณ์โดยไม่โทษว่าเป็นความผิดของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ให้มองว่าปัญหาเกิดจากความสัมพันธ์และการโต้ตอบกันภายในระบบทั้งหมด ทุกคนที่อยู่ในระบบมีส่วนร่วมสร้างหรือรักษาสภาพนั้นไว้ แม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนที่จะมีอำนาจเท่ากันในการแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนมัน เราเคยชินกับการคิดแบบเส้นตรง เช่น สาเหตุนี้ทำให้เกิดผลนั้น แต่การคิดเชิงระบบชวนให้เรามองภาพใหญ่ที่ซับซ้อนกว่านั้นซึ่งต้องฝึกฝนและปรับเปลี่ยนมุมมองจากที่เคยเป็นมาผล ซึ่งนอกจากจะมองเห็นเป็นภาพรวมแล้วยังต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย ๆ ภายในภาพนั้นออก และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน และเป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้างเป็นวงจรเพราะอาศัยวงจรการป้อนกลับ ซึ่งวงจรการป้อนกลับมี 2 ด้าน ดังนี้

1. การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) หรือที่เรียกว่ากระบวนการขยายผล เป็นกลไกที่ผลักดันการเติบโต ไม่ว่าคุณจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตามที่มีการเติบโตเกิดขึ้น คุณสามารถมั่นใจได้ว่ามีกระบวนการการป้อนกลับแบบเสริมแรงทำงานอยู่ อย่างไรก็ตาม การป้อนกลับประเภทนี้ไม่ได้มีแต่ด้านบวกเพียงอย่างเดียว มันยังสามารถเร่งให้เกิดการเสื่อมถอยได้เช่นกัน เช่น ในกรณีของ

วิกฤตการเงินที่การลดลงของสินทรัพย์ธนาคารเล็กน้อยสามารถขยายตัวเป็นการล่มสลายทางเศรษฐกิจในวงกว้าง

2. การป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) หรือกระบวนการรักษาสมดุล จะทำงานเมื่อมีเป้าหมายที่ต้องการรักษาไว้ เปรียบได้กับระบบเบรกของรถยนต์ หากเป้าหมายคือการหยุดนิ่ง การป้อนกลับแบบสมดุลจะทำหน้าที่เหมือนเบรกที่หยุดการเคลื่อนที่ แต่ถ้าเป้าหมายคือการรักษาความเร็วที่ 60 ไมล์ต่อชั่วโมง การป้อนกลับแบบสมดุลจะช่วยเร่งความเร็วไปถึงระดับนั้นและรักษาไว้โดยไม่ให้เกินเป้าหมายที่กำหนด เป้าหมายของการป้อนกลับแบบสมดุลอาจเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น บริษัทที่ต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด หรืออาจเป็นเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เช่น พฤติกรรมที่เราอยากเลิกแต่ยังคงทำอยู่โดยไม่รู้ตัว

นอกจากนี้ กระบวนการการป้อนกลับจำนวนมากยังมี ความล่าช้า (delays) ซึ่งเป็นการหยุดชะงักของการส่งผ่านอิทธิพลภายในระบบ ทำให้ผลลัพธ์ของการกระทำเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป แทนที่จะปรากฏขึ้นในทันที ความล่าช้านี้มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของระบบและอาจทำให้เรามองไม่เห็นผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองจนกว่าจะสายเกินไป การคิดเชิงระบบช่วยให้เราเข้าใจว่าในระบบใด ๆ การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยวแต่ถูกขับเคลื่อนด้วยกระบวนการป้อนกลับทั้งสองแบบนี้ การป้อนกลับแบบเสริมแรงเปรียบเสมือนวงจรที่ผลักดันให้ระบบขยายตัวหรือหดตัวอย่างต่อเนื่อง ส่วนการป้อนกลับแบบสมดุลทำหน้าที่ควบคุมและรักษาสมดุลให้ระบบมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด ความล่าช้าที่เกิดขึ้นในระบบยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลกระทบอาจไม่ปรากฏทันที แต่ค่อย ๆ สะสมจนเห็นผลชัดเจน การเข้าใจความสัมพันธ์นี้ช่วยให้เราคาดการณ์และจัดการกับพฤติกรรมของระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น⁷⁴

2) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตส่วนตัวและในการทำงาน เป็นการพัฒนาดตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลสูงจะพยายามขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการในชีวิตเสมอ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลไม่ได้หมายถึงแค่ทักษะหรือความสามารถทางวิชาชีพ แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญ และไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเติบโตทางจิตวิญญาณ แม้ว่าจะต้องอาศัยการพัฒนาทางความคิดและอารมณ์เช่นกัน แต่แท้จริงแล้วหมายถึงการมองชีวิตเป็นกระบวนการสร้างสรรค์และใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมายมากกว่าการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวแบบเรื่อยเปื่อย เมื่อความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

⁷⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*, 4th ed. (New York: Crown Business, 2006), 78-92.

บุคคลกลายเป็นสิ่งที่เราฝึกฝนอย่างต่อเนื่องจะมีองค์ประกอบหลักสองอย่าง คือ การทำความเข้าใจสิ่งที่สำคัญสำหรับตัวเอง หลายครั้งเราหมกมุ่นอยู่กับปัญหาต่าง ๆ จนลืมไปว่า เรากำลังเดินไปสู่เป้าหมายอะไรอาจทำให้เรามองข้ามสิ่งที่มีค่าที่สุดในชีวิต และการเรียนรู้ที่จะมองเห็นความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจน หลายคนติดอยู่ในความสัมพันธ์ที่เป็นปัญหาเพียงเพราะไม่ยอมยอมรับความจริง เมื่อเรามีวิสัยทัศน์และเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันในองค์กรจะเกิด แรงตึงตูดสร้างสรรค์ (creative tension) ซึ่งเป็นพลังที่ผลักดันให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง มันไม่ได้หมายถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการมีวิสัยทัศน์ ความชัดเจนของเป้าหมาย และการพัฒนาความสามารถภายในอย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และเติบโตทางความคิด อารมณ์ และทักษะ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจว่าตนเองต้องการอะไรและมีแผนที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย การจัดการอารมณ์และจิตใจมีสติรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี การเรียนรู้จากประสบการณ์เปิดรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและนำไปพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นการเติบโตภายในมีความเข้าใจในค่านิยมและความเชื่อของตนเองและพัฒนาให้เข้ากับเป้าหมายชีวิต ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมและพฤติกรรมทำให้การกระทำของตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมที่เชื่อมั่น หากองค์กรให้อำนาจแก่พนักงานที่ไม่มี ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และแนวทางขององค์กร อาจทำให้เกิดความเครียดและความขัดแย้งมากขึ้น ดังนั้น ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ของทั้งองค์กรที่ช่วยให้บุคลากรเติบโตทั้งในแง่ของการพัฒนาตนเองและความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน⁷⁵

3) แบบจำลองทางความคิด (mental model) เป็นโครงสร้างกรอบความคิดที่เป็นการทำความเข้าใจว่า ความคิด ความเชื่อ และอคติของแต่ละคน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจ การกระทำ การรับรู้พฤติกรรมในองค์กร และสมมติฐานที่เราใช้ในการตีความของโลก ซึ่งสามารถเป็นทั้งแรงขับเคลื่อนและข้อจำกัดในการพัฒนาองค์กร แบบจำลองทางความคิดเปรียบเสมือนแผนที่ทางความคิดที่แต่ละคนใช้ในการทำความเข้าใจโลกและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญคือแผนที่เหล่านี้มักไม่สมบูรณ์หรือมีข้อผิดพลาด อคติ และช่องว่างของข้อมูลโดยที่เราไม่รู้ตัว ตัวอย่างเช่น ในองค์กรหนึ่งๆ ผู้บริหารอาจมีความเชื่อที่ว่า เราทำแบบนี้มานานแล้วและมันก็ได้ผลเสมอ ซึ่งอาจทำให้พวกเขาไม่ยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือแนวทางที่แตกต่าง แม้ว่าโลกธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาก็ตาม เซนจ์ (Senge) อธิบายว่าแบบจำลองทางความคิดที่ดีคือแบบจำลองทางความคิดที่มีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ เพราะเมื่อเราติดอยู่กับกรอบความคิด

⁷⁵ เรื่องเดียวกัน, 148-155.

เดิม ๆ โดยไม่เคยตั้งคำถามหรือตรวจสอบความถูกต้อง องค์กรก็จะหยุดนิ่งและอาจเผชิญกับความล้มเหลวในอนาคต

แบบจำลองทางความคิดมีอิทธิพลต่อการทำงานในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไปจนถึงพฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารมองว่าพนักงานคือต้นทุนที่ต้องลดให้น้อยที่สุด แทนที่จะมองว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าย่อมส่งผลต่อการบริหารบุคลากรที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง องค์กรที่ให้คุณค่ากับพนักงานมักมีแนวโน้มที่จะลงทุนในการพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลให้พนักงานมีความสามารถและความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน แบบจำลองทางความคิดเป็นเพียงกรอบความคิดที่เราสร้างขึ้นเพื่อทำความเข้าใจโลก แต่บ่อยครั้งมันมีข้อจำกัดหรือผิดพลาด การเปลี่ยนแปลงแบบจำลองทางความคิดไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเป็นสิ่งที่หยั่งรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรและจิตสำนึกของบุคคล ซึ่งการคิดเชิงระบบจะช่วยปรับปรุงแบบจำลองทางความคิด ทำให้เราสามารถเห็นภาพรวมที่กว้างขึ้นไม่ติดอยู่กับเหตุการณ์ระยะสั้น องค์กรที่ใช้การคิดเชิงระบบจะสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น เพื่อช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์เชิงซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว⁷⁶

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นพลังที่ขับเคลื่อนอยู่ในจิตใจของผู้คน พลังนี้มีความยิ่งใหญ่และสามารถผลักดันให้กลุ่มคนหรือองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ วิสัยทัศน์อาจเริ่มต้นจากแนวคิดหนึ่ง แต่เมื่อมันมีความหมายมากพอที่จะได้รับการสนับสนุนจากหลายคน มันจะไม่ใช่เรื่องนามธรรมอีกต่อไปแต่จะกลายเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ วิสัยทัศน์ร่วมคือคำตอบของคำถามว่าเราต้องการสร้างอะไร เช่นเดียวกับที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นภาพในใจของแต่ละบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมคือภาพที่คนทั้งองค์กรมีร่วมกัน และมันสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันที่แทรกซึมอยู่ในทุกการกระทำขององค์กร เมื่อผู้คนมีวิสัยทัศน์เดียวกัน พวกเขาไม่ได้เพียงแค่แบ่งปันภาพของอนาคตที่ต้องการ แต่ยังมุ่งมั่นที่จะทำให้อันนั้นและกันสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ พลังของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาจากความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคล ขณะที่พลังของวิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากความมุ่งมั่นที่มีร่วมกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ในการมีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความหมายและเชื่อมโยงกับผู้อื่น วิสัยทัศน์ร่วมจึงไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดที่องค์กรกำหนดขึ้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากการหลอมรวมของความเชื่อ ความปรารถนา และแรงบันดาลใจของทุกคน วิสัยทัศน์ร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะมันเป็นพลังงานและจุดมุ่งหมายที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา การเรียนรู้แบบปรับตัวสามารถเกิดขึ้นได้แม้ไม่มีวิสัยทัศน์ แต่การเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนกำลังมุ่งมั่นเพื่อบรรลุสิ่งที่มีความหมายอย่างแท้จริง วิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริงไม่ใช่

⁷⁶ เรื่องเดียวกัน, 223-224.

สิ่งที่ถูกกำหนดจากเบื้องบน แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างขึ้น เมื่อวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้น มันจะไม่ใช่ว่าเพียงแค่อ้อยคำสวยหรู แต่จะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตที่ทุกคนต้องการสร้างร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่แท้จริงไม่ได้เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายเพียงจากกลุ่มผู้นำหรือองค์กร แต่ต้องเริ่มจากการสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของตนเองก่อน เพราะหากบุคคลไม่มีวิสัยทัศน์ของตนเอง สิ่งที่เขาทำได้ก็มีเพียงแค่การ "เข้าร่วม" กับวิสัยทัศน์ของผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติตาม (Compliance) แต่ไม่ใช่ความมุ่งมั่น (Commitment) อย่างแท้จริง ในทางกลับกัน เมื่อบุคคลมีทิศทางที่ชัดเจนและตระหนักรู้ถึงเป้าหมายของตนเอง พวกเขาจะสามารถรวมพลังกันและสร้างแรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังไปสู่สิ่งที่ต้องการร่วมกัน การพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) เป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่การมีเป้าหมายส่วนตัว แต่ยังรวมถึงความมุ่งมั่นต่อความจริง และ ความสามารถในการเผชิญหน้ากับความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tension) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้บุคคลก้าวข้ามอุปสรรคและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง เมื่อเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันองค์กรจะต้องเผชิญกับแรงกดดันระหว่าง สิ่งที่เป็นอยู่ กับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ความตึงเครียดนี้อาจเกินขอบเขตความสามารถของบุคคล แต่ผู้ที่สามารถรับมือกับมันได้คือผู้ที่สามารถยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของตนเอง ขณะเดียวกันก็สามารถตั้งคำถามและพิจารณาความเป็นจริงอย่างตรงไปตรงมา คนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงว่าพวกเขาสามารถสร้างอนาคตที่ต้องการได้ เพราะพวกเขาได้มีประสบการณ์การสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองมาก่อน อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการส่งเสริมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล องค์กรต้องระมัดระวังไม่ให้ละเมิดเสรีภาพของบุคคล เพราะวิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจภายใน ไม่ใช่สิ่งที่ถูกบังคับหรือกำหนดจากภายนอก สุดท้ายแล้ว องค์กรที่สามารถหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมได้อย่างแท้จริง จะเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยพลังแห่งการสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง องค์กรเช่นนี้ไม่ได้เป็นเพียงสถานที่ทำงาน แต่เป็นพื้นที่ที่ผู้คนสามารถเติบโต พัฒนา และสร้างอนาคตที่มีความหมายร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะขาดรากฐานที่สำคัญหากปราศจากการคิดเชิงระบบเพราะแม้วิสัยทัศน์จะเป็นภาพของอนาคตที่เราต้องการสร้าง แต่การคิดเชิงระบบคือกระบวนการที่ช่วยให้เราเข้าใจว่าเหตุใดองค์กรของเราจึงเป็นอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง ขณะที่การคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราเข้าใจกลไกเบื้องหลังและชี้ให้เห็นถึงรูปแบบและความเชื่อมโยงที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน หากเรามีเพียงวิสัยทัศน์โดยไม่ใช้การคิดเชิงระบบเราอาจมุ่งมั่นสร้างอนาคตโดยไม่เข้าใจว่าโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์กรในปัจจุบันมีผลต่ออนาคตอย่างไร สิ่งนี้อาจนำไปสู่

ความล้มเหลวเพราะเรายังคงติดอยู่ในรูปแบบเดิมที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง แต่หากเรามีเพียงการคิดเชิงระบบโดยไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมองค์กรอาจเข้าใจปัญหาและกลไกภายในได้ดี แต่ขาดแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนไปข้างหน้า ดังนั้น การผสมผสานการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดเชิงระบบเข้าด้วยกันจะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นอนาคตที่ต้องการ และเข้าใจวิธีการปรับเปลี่ยนระบบปัจจุบันให้ไปถึงจุดนั้นได้อย่างแท้จริง⁷⁷

5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) คือกระบวนการที่ช่วยให้ทีมสามารถพัฒนาและปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมต้องการอย่างแท้จริง กระบวนการนี้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการมีวิสัยทัศน์ร่วมและการพัฒนาตนเอง เพราะทีมที่มีศักยภาพต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสามารถ อย่างไรก็ตาม การมีทั้งวิสัยทัศน์และบุคคลที่มีความสามารถยังไม่เพียงพอโลกเต็มไปด้วยทีมที่มีสมาชิกที่เก่งและมีเป้าหมายเดียวกัน แต่กลับไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาไปด้วยกันได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร การเรียนรู้เป็นทีมมีสามมิติหลักที่สำคัญ ได้แก่

1. การคิดเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ทีมต้องเรียนรู้วิธีการใช้ศักยภาพของทุกคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะโดยธรรมชาติแล้วหลายความคิดรวมกันควรฉลาดกว่าความคิดของคนเพียงคนเดียว แต่ในความเป็นจริงกลับมีอุปสรรคมากมายที่ทำให้ทีมทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้มักเกิดจากโครงสร้างภายในทีมเอง

2. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นหนึ่งเดียว ทีมที่ยอดเยี่ยมไม่ได้ทำงานเพียงแค่ประสานกันแต่ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์และประสานกันอย่างเป็นธรรมชาติ ตัวอย่างเช่น ทีมกีฬาระดับแชมป์หรือวงดนตรีแจ๊สที่สามารถเล่นดนตรีร่วมกันได้อย่างลื่นไหลโดยไม่ต้องมีการบอกกล่าวกันล่วงหน้า ทีมที่ดีในองค์กรก็ต้องมีความไว้วางใจในการทำงานแบบนี้เช่นกัน สมาชิกในทีมต้องรับรู้ถึงกันและกัน และสามารถทำงานให้สอดคล้องกันโดยไม่ต้องมีการควบคุมตลอดเวลา

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับทีมอื่น ในองค์กรทีมหนึ่งมักจะส่งผลกระทบต่ออีกทีมหนึ่ง โดยเฉพาะทีมผู้นำที่ต้องอาศัยทีมอื่น ๆ ในการดำเนินการตามเป้าหมาย ดังนั้น ทีมที่มีการเรียนรู้ต้องไม่เพียงแค่พัฒนาตัวเอง แต่ต้องสามารถส่งต่อแนวทางปฏิบัติและทักษะที่ช่วยให้ทีมอื่นพัฒนาไปด้วยกัน

การเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ทีมสามารถใช้ศักยภาพของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่โดยต้องอาศัยการคิดเชิงลึก การทำงานร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติและการสร้างวัฒนธรรมแห่ง

⁷⁷ เรื่องเดียวกัน, 226-238.

การเรียนรู้ในองค์กร นอกจากนี้ ทีมต้องสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านทั้งการสนทนา (Dialogue) คือเป็นการพูดคุยที่เปิดกว้าง เพื่อสำรวจประเด็นที่ซับซ้อนและลึกซึ้ง สมาชิกในทีมต้องฟังกันอย่างลึกซึ้งและสามารถระงับความคิดเห็นของตนเองชั่วคราวเพื่อรับฟังมุมมองของผู้อื่น และการอภิปราย (Discussion) คือเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แต่ละฝ่ายเสนอและปกป้องมุมมองของตนเอง เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ การเรียนรู้เป็นทีมเน้นการคิดและการกระทำที่ประสานกันการคิดเชิงระบบเป็นแนวทางที่ช่วยให้ทีมเข้าใจว่าการกระทำของพวกเขาเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ นั่นหมายความว่า หากทีมต้องการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง พวกเขาต้องยอมรับว่ามีส่วนในการสร้างปัญหานั้นขึ้นมา ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายและมักทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน การเรียนรู้และพัฒนาเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน องค์กรที่ต้องการสร้างทีมที่แข็งแกร่งต้องให้ความสำคัญกับการฝึกฝนและการพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ องค์กรที่สามารถพัฒนาวิสัยของการเรียนรู้เป็นทีมได้อย่างแท้จริงจะเป็นองค์กรที่สามารถเติบโต พัฒนา และเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน⁷⁸

การ์วิน (Garvin) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก 1.การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 2. การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และ 3. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ขั้นตอนเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรนี้จะมีทักษะในการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ทำทั้งต่อตัวเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์กร สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้จะมีการประเมินว่าองค์กรดำเนินมาถูกทางหรือไม่ กระบวนการเหล่านี้ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน บางกิจกรรมเกี่ยวข้องกับทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ ขณะที่บางกิจกรรมอาจเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ กระบวนการทั้งหมดนี้ช่วยเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการ์วินได้เสนอหลักปฏิบัติในการเรียนรู้ขององค์กร 5 ประการ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving) แนวคิดพื้นฐานของการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แทนการคาดเดาในการวินิจฉัยปัญหา หรือที่เรารู้จักกันของ วงจรเดมมิง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan), การดำเนินการ (Do), การตรวจสอบ (Check), ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาต่อเนื่อง (Action) เรียกได้ว่า "เทคนิคการสร้างสมมติฐานและการทดสอบ

⁷⁸ เรื่องเดียวกัน, 255-272.

สมมติฐาน" นอกจากนี้ การแก้ปัญหาจะต้องใช้ข้อมูลที่มีจริงมาตัดสินใจมากกว่าการเชื่อสมมติฐานที่คาดเดาไว้ที่เรียกว่า "การจัดการโดยอิงข้อเท็จจริง" (fact based management) และมีการนำเครื่องมือมาใช้ในการเก็บข้อมูลสถิติรวมไปถึงการนำเสนอผลต่างๆ ทั้งนี้ ต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้การวางแผนและการใช้ข้อมูลมาแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานผ่านการฝึกฝนตามกระบวนการอย่างต่อเนื่องจนได้เทคนิคและวิธีการในการแก้ไขปัญหา เมื่อบุคลากรพบเจอในการปฏิบัติงานก็จะสามารถใช้เทคนิคหรือวิธีการลักษณะนี้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของตนเองได้

2) การทดลองใช้แนวทางใหม่ในการทำงาน (experimentation) เป็นกระบวนการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญและมีความคล้ายคลึงอย่างชัดเจนกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบแต่ต่างจากการแก้ปัญหา ซึ่งการทดลองจะต้องทำไปพร้อมกับการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองจะเป็นเพียงลักษณะของการทำการทดลองย่อย เพื่อเป็นการเก็บความรู้และปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อเนื่องกัน การทดลองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก คือ โครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและโครงการสาธิตที่มีลักษณะเฉพาะ

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องราวในอดีต (learning from past experience) องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอ หนึ่งในวิธีสำคัญในการบรรลุเป้าหมายนี้คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องราวในอดีต องค์กรสามารถเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อพัฒนาจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดยิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญ 5 ประการ สำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ดังนี้

3.1 การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยองค์กรต้องมีระบบรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งรวมถึงทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเหล่านี้อาจมาจากแหล่งต่างๆ เช่น รายงานทางการเงิน บันทึกการประชุม สัมภาษณ์พนักงาน และข้อมูลจากลูกค้า

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด เมื่อองค์กรมีข้อมูลเพียงพอแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อหาบทเรียนสำคัญ บทวิเคราะห์นี้อาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์สาเหตุหลัก และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ

3.3 การเผยแพร่ความรู้ เมื่อองค์กรเรียนรู้บทเรียนสำคัญจากอดีตแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องเผยแพร่ความรู้เหล่านี้ไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร ความรู้เหล่านี้สามารถช่วยให้พนักงานตัดสินใจได้ดีขึ้น แก้ไขปัญหาได้มีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในอดีต

3.4 การทดลองและเรียนรู้ องค์กรไม่ควรหยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่ควรทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การทดลองเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรค้นพบวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3.5 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พนักงานในองค์กรเหล่านี้จะได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และพวกเขารู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น (learning from others) องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องเรียนรู้จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของผู้อื่น องค์กรจะต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าหรือบุคคลอื่นที่เข้ามาใช้บริการ เพื่อให้ให้เกิดการเรียนรู้จากผู้อื่นจะสามารถช่วยให้องค์กรประหยัดเวลาและเงิน หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่นนั้น ไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังช่วยให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และยังสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในองค์กรอีกด้วย

5) การถ่ายทอดองค์ความรู้ (transferring knowledge) เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ต้องการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยใช้กลไกต่าง ๆ เช่น การเขียน การพูด รายงานที่สมาชิกสามารถเข้าถึงได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่น ๆ การฝึกอบรม และการหมุนเวียนหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิดและการเพิ่มพูนการเรียนรู้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะประสบความสำเร็จมี 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้นเพื่อเพิ่มผลิตภัณธ์ การอบรมในการระดมสมอง แก้ปัญหา ประเมินการทดลองและการเรียนรู้ทักษะหลัก 2) กระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อเคลื่อนย้ายข้อมูลผ่านการประชุมโครงการทีม การประเมินผลขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อการทำงานองค์กร⁷⁹

ซาร์เดอร์ (Sarder) องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างความแตกต่างด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับองค์กรอย่างทั่วถึงตั้งแต่ระดับบนลงล่าง การเรียนรู้ไม่ได้เป็นเพียงแค่หลักสูตรหรือโปรแกรมออนไลน์ที่พนักงานเข้าร่วมเพื่อแก้ไขช่องว่างด้านประสิทธิภาพเท่านั้น แต่มันฝังอยู่ในทุกแง่มุมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในวิธีการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การแบ่งปันข้อมูล การวางโครงสร้างองค์กร หรือการจัดการพื้นที่ทางกายภาพ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะแสดงให้เห็นผ่านคำพูดและการกระทำอย่างต่อเนื่องว่าพวกเขาเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อการเติบโตและ

⁷⁹ David A. Garvin, “Building the Learning Organization,” **Harvard Business Review** 11, 19 (November 2012): 1-15.

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ให้พนักงานมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นทั้งในงานและการดำรงชีวิต พวกเขาทำให้โครงสร้างองค์กรเรียบง่ายขึ้นโดยลดลำดับชั้น และยกเลิกนโยบายและกฎที่ไม่จำเป็น พวกเขาสนับสนุนให้ตั้งคำถามและไตร่ตรอง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ผู้คนสามารถร่วมมือกันได้ง่ายและกล้าที่จะลองผิดลองถูก พวกเขาช่วยให้บุคคลเรียนรู้จากความผิดพลาด และมองเห็นปัญหาเป็นโอกาส โดยมีกรอบการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1) การเรียนรู้วัฒนธรรม (Learning Culture) องค์กรเองก็มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งหล่อหลอมสถานที่ทำงานของพวกเขา และเป็นวัฒนธรรมนี้ที่ทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากองค์กรทั่วไป ในขณะที่องค์กรแบบดั้งเดิมมักมีลักษณะเป็นลำดับชั้น วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้กลับเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับและหลากหลายรูปแบบ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีอยู่ให้กลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อย่างตั้งใจและมีสติ การบรรลุถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรต้องเริ่มต้นจากระดับบนสุด ซีอีโอและทีมผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และความตั้งใจที่แน่วแน่ พวกเขาต้องมีความต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเชื่อมั่นในคุณค่าของการเรียนรู้ ที่สำคัญที่สุด พวกเขาต้องเป็นผู้เรียนรู้อยู่เสมอ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จะสื่อสารวิสัยทัศน์ของพวกเขาและส่งเสริมคุณค่าของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร พวกเขาช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าเหตุใดการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและต่อความสำเร็จส่วนบุคคลของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแค่วาด แต่ยังลงมือทำเป็นตัวอย่างด้วย พวกเขาสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดหากิจกรรมและโปรแกรมการเรียนรู้ และให้รางวัลกับความพยายามในการเรียนรู้

1.2 บุคลากรที่เหมาะสม หมายถึง เราไม่สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เพียงลำพัง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ถูกสร้างขึ้นโดยบุคลากรขององค์กรเอง เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร คุณต้องการบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้าง เป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความพร้อมที่จะตั้งคำถามต่อสถานภาพปัจจุบัน ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และยินดีรับโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงแสวงหาบุคคลเหล่านี้ทั้งในกลุ่มพนักงานปัจจุบันและในกระบวนการสรรหาและจ้างงาน

1.3 พฤติกรรมที่เหมาะสม หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นลักษณะเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรเหล่านี้ผู้คนจะท้าทายวิธีการทำงานที่มีอยู่และสำรวจแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างแข็งขันและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นอย่างเปิดเผย เราอาจพบกับการต่อต้านเมื่อพยายามส่งเสริมพฤติกรรมเหล่านี้ เนื่องจากธรรมชาติของ

มนุษย์มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนส่วนใหญ่จะรู้สึกสับสนใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ แบบเดิม แม้จะไม่มีประสิทธิภาพหรือซับซ้อนก็ตาม มากกว่าการก้าวออกไปสู่สิ่งที่ไม่รู้และยอมรับความเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุผลหนึ่งที่เรารู้จำเป็นต้องให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม รวมถึงบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าคนสำคัญ ที่ปรึกษา และผู้จำหน่าย ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้การมีส่วนร่วมช่วยลดการต่อต้าน โดยให้พนักงานมีอำนาจในการควบคุมการตัดสินใจสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

1.4 ทรัพยากรที่เหมาะสม หมายถึง องค์กรแบบดั้งเดิมมักมองว่าการเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุนก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรเพียงพอ และเป็นสิ่งที่สามารถตัดลดได้เมื่อทรัพยากรไม่เพียงพอ แต่การมองการเรียนรู้เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นนี้ทำให้การรักษาโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาที่เข้มแข็งทั่วทั้งองค์กรทำได้ยาก อีกทั้งยังส่งสัญญาณชัดเจนว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่าการเรียนรู้เป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็น และแสดงการสนับสนุนโดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

2) แผนการเรียนรู้ (Learning Plan) แผนการเรียนรู้จะเป็นสิ่งอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กลายเป็นความจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น วิธีการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ และแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 เป้าหมายการเรียนรู้ เป้าหมายในแผนการเรียนรู้ของเราจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่ตั้งใจจะบรรลุ โดยการอธิบายสิ่งที่จะทำให้สำเร็จภายในกรอบเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ยังช่วยให้มั่นใจว่าโครงการการเรียนรู้สอดคล้องกับพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนการเรียนรู้จะประกอบด้วยเป้าหมายสามระดับ ได้แก่ เป้าหมายการเรียนรู้ขององค์กร เป้าหมายการเรียนรู้ของแต่ละทีม และเป้าหมายการเรียนรู้ของบุคคลสำหรับพนักงานแต่ละคน โดยเป้าหมายการเรียนรู้ขององค์กรอธิบายถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการการเรียนรู้ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายการเรียนรู้ของทีมอธิบายถึงสิ่งที่ทีมจะทำเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจของตน ส่วนเป้าหมายการเรียนรู้ของบุคคลอธิบายถึงสิ่งที่พนักงานแต่ละคนจะเรียนรู้เพื่อพัฒนางานและก้าวหน้าในอาชีพ เป้าหมายในทุกระดับช่วยให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 แผนแบบความสามารถ สำหรับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้และความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ แผนแบบความสามารถอธิบายสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้และสามารถทำได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดงานจะถูกจัดทำขึ้นตามโมเดลความสามารถ และความพยายามในการสรรหาบุคลากรจะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานเฉพาะนั้น อย่างไรก็ตาม แม้พนักงานที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์สูงที่สุดก็ยังมีช่องว่างระหว่างความสามารถที่พวกเขาต้องการและความสามารถที่พวกเขามีอยู่ และพนักงานอาจ

ต้องการความสามารถใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แผนการเรียนรู้ของคุณจะช่วยแก้ไขช่องว่างระหว่างความสามารถที่องค์กรต้องการและความสามารถที่พนักงานมี

2.3 วิธีการเรียนรู้ แผนการเรียนรู้จะอธิบายถึงวิธีการเรียนรู้ที่จะใช้ เพื่อช่วยให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถที่เฉพาะเจาะจง เช่น โปรแกรมการเรียนรู้ออนไลน์และโปรแกรมที่ใช้เว็บ การโค้ชชิ่ง การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมในที่ทำงาน เมื่อเลือกวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ใช้ได้ผลกับทุกคนในลักษณะเดียวกัน บางคนเรียนรู้ได้ดีโดยการนั่งเงียบ ๆ ที่โต๊ะเรียน ฟังครูหรืออ่านหนังสือ ในขณะที่บางคนต้องการเห็นภาพหรือการสาธิต และบางคนเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อได้ลงมือทำ สิ่งนี้เหมือนกับผู้ใหญ่ บางคนเรียนรู้ได้ดีที่สุดโดยการฟัง บางคนเรียนรู้ได้ดีที่สุดโดยการดู และบางคนเรียนรู้ได้ดีที่สุดโดยการทำ บางคนชอบทำงานเป็นกลุ่ม ในขณะที่บางคนทำได้ดีเมื่อทำงานคนเดียว โปรแกรมการเรียนรู้ที่ไม่พิจารณาความแตกต่างเหล่านี้อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ ดังนั้นเมื่อออกแบบหรือเลือกโปรแกรมการเรียนรู้ คุณต้องพิจารณาว่ามันจะมีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภท การเลือกวิธีการเรียนรู้ของคุณจะได้รับผลกระทบจากสิ่งที่ผู้เรียนต้องการเรียนรู้ ความเร่งด่วน สถานที่ตั้งของผู้เรียน เวลาที่พวกเขามีสำหรับการเรียนรู้ งบประมาณของคุณ และปัจจัยอื่น ๆ ยิ่งคุณรู้จักตัวเลือกต่าง ๆ มากเท่าไร คุณก็จะยังสามารถเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

2.4 การประเมินการเรียนรู้ องค์กรต่าง ๆ ลงทุนทั้งเวลา ความพยายาม และงบประมาณอย่างมากในการพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การเรียนรู้ของตน อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรละเลยที่จะดำเนินการเพื่อประเมินว่า การลงทุนนี้ให้ผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่ แม้แต่โครงการการเรียนรู้ที่มีค่าใช้จ่ายสูงและมีผู้เข้าร่วมมาก ก็อาจไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานเท่าที่ควร โครงการที่เคยเป็นประโยชน์เมื่อเริ่มใช้อาจดำเนินต่อไปอย่างยาวนานเกินจุดที่มีความเกี่ยวข้องไปแล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้จะสร้างมาตรการประเมินหลายรูปแบบในแผนการเรียนรู้ของตน เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลโปรแกรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พวกเขารวบรวม แบ่งปัน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของโปรแกรมในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและบุคคล และพิจารณาใหม่สำหรับโปรแกรมที่ไม่ทำงานตามที่ตั้งใจไว้ ไม่มีความเกี่ยวข้องอีกต่อไป หรือไม่จำเป็นอีกต่อไป

3) การดำเนินการเรียนรู้ (Learning Operation) การทำภารกิจต่างๆ ขององค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผน พัฒนา จัดระเบียบ ดำเนินการ และประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ในระดับสูงจะรวมการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ภายใต้การควบคุมของผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะเป็นบุคคล ทีมงาน

หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ข้อมูลและสารสนเทศ เข้าถึงได้ง่าย กิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกัน และไม่มี ความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น การจัดการ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้ที่ครอบคลุมเนื้อหา วิธีการส่งมอบ เทคโนโลยี การบริหารจัดการ และการตลาดอย่างรอบคอบ จะช่วยให้ง่ายต่อการเข้าถึงการเรียนรู้ ทำให้โปรแกรมและสื่อการเรียนรู้เป็น ปัจจุบัน และจัดหาวิธีการในการระบุความต้องการและวัตถุประสงค์ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 เนื้อหา ในการดำเนินการตามโครงการเรียนรู้ต้องอาศัยเนื้อหาจำนวนมาก ได้แก่ โปรแกรมและสื่อการเรียนรู้ โมเดลสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงานและความต้องการ การ ประเมินผล ข้อมูลของผู้สอนและผู้ให้บริการ และอื่น ๆ คุณจำเป็นต้องพัฒนาหรือจัดหาระบบสำหรับ รวบรวม จัดระเบียบ ปรับเนื้อหาเหล่านี้ให้เป็นปัจจุบัน และทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อมีความ ต้องการ

3.2 การส่งมอบ ปัจจุบันองค์กรมีทางเลือกมากมายในการส่งมอบการเรียนรู้ และ ไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไปในการตัดสินใจว่าแบบใดจะมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด การจัดการ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้ของคุณจำเป็นต้องเลือกวิธีหรือทางเลือกที่เหมาะสมกับงบประมาณ ตอบสนองเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและองค์กร

3.3 เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม องค์กรมักใช้เงินจำนวนมากกับเทคโนโลยีแต่ยังคงไม่สามารถ จัดการโครงการการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำความเข้าใจทางเลือกต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กรได้

3.4 การบริหารจัดการและการตลาด จะมีงานจำนวนมากที่เกี่ยวข้องในการจัดการ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้ ตั้งแต่การจัดเก็บและจัดระเบียบการประเมินและสื่อการเรียนรู้ ไป จนถึงการจัดซื้อ พัฒนา ปรับปรุง และกำหนดตารางการเรียนการสอน รวมถึงการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรที่มีอยู่ การดูแลโครงการชดเชยค่าเล่าเรียน และการเจรจากับผู้ให้บริการ ไม่ว่า คุณจะจัดการงานเหล่านี้ภายในองค์กรหรือว่าจ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญในด้านการจัดการการเรียนรู้ การมี หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการและการตลาดจะช่วยควบคุมค่าใช้จ่ายและทำให้ มั่นใจได้ว่างานทุกอย่างได้รับการดำเนินการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ⁸⁰

⁸⁰ Russell Sarder, **Building an innovative learning organization: a framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth** (New Jersey: Hoboken, 2016), 14-25.

เบอร์เกตต์ (Burkett) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเพียงอย่างเดียว และเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการค้นหา สร้าง และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และทำผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง บุคลากรต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้พวกเขาจะลาออก องค์กรที่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่องในด้านการเติบโตของรายได้ กำไร ส่วนแบ่งตลาดและความพึงพอใจของลูกค้า นั้นพบว่าภายในองค์กรจะมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อยู่เสมอ การคงไว้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บูรณาการอย่างสมบูรณ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องยังคงเป็นความท้าทาย ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและฝังรากลึกในวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มที่อาจใช้เวลาหลายปีในการบรรลุผล นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การบูรณาการกระบวนการธุรกิจใดๆ ให้ยั่งยืนยิ่งขึ้นเป็นเรื่องยาก ดังนั้น ความยั่งยืนจึงควรถูกมองว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องไปสู่ระดับที่สูงขึ้นของความเป็นเลิศในกระบวนการ ซึ่งเบอร์เกตต์ได้ให้กรอบสำหรับการพัฒนาและรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งที่สามารถปรับตัวและเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปฏิบัติการเหล่านี้ได้มาจากการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างกว้างขวาง และได้เสนอแนวทางปฏิบัติ 7 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งไว้ ดังนี้

1) การนำด้วยวัฒนธรรม (Lead With Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญและจำเป็นต่อการดึงดูดและรักษาแรงงานที่มีผลงานสูง การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนสูงมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมนี้สนับสนุนการเติบโตและการพัฒนาของพนักงาน พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม และพวกเขารู้สึกว่างานของพวกเขามีความหมาย

2) การพัฒนาและกระจายความเป็นผู้นำ (Develop and Distribute Leadership) การพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำในทุกระดับ ทำให้มั่นใจได้ว่ามีท่อน้ำเลี้ยงของคนที่มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง องค์กรการเรียนรู้ที่ยั่งยืนมองว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการต่อเนื่องมากกว่าเหตุการณ์ที่แยกจากกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะต้องพัฒนาและกระจายความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ผู้นำเหล่านี้มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว และพวกเขาสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเรียนรู้เช่นกัน

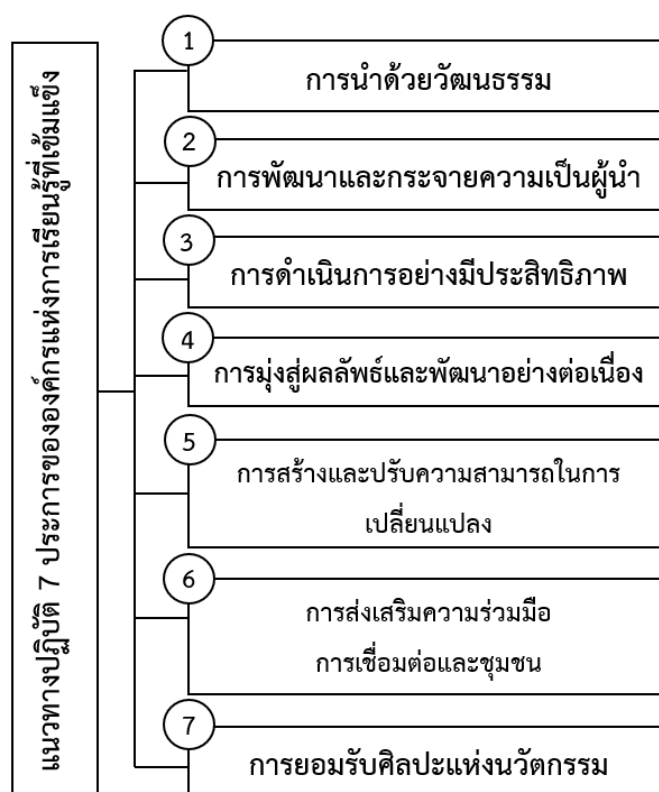
3) การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ (Execute Well) การเชื่อมต่อช่วงว่างระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรที่ดำเนินการได้ดีใช้แนวทางที่รอบคอบและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การสื่อสารที่ชัดเจน ความชัดเจนของบทบาท และกระบวนการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ พวกเขามีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการตัดสินใจ การสื่อสาร และการแก้ปัญหา

4) การมุ่งสู่ผลลัพธ์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Drive for Results; Continuously Improve) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงวัดผลกระทบของความริเริ่มอย่างต่อเนื่องและแสวงหาโอกาสในการปรับปรุง ตัวชี้วัดและข้อมูลถูกนำมาใช้เพื่อติดตามประสิทธิภาพและทำให้แน่ใจว่ากลยุทธ์การเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ พวกเขาติดตามผลกระทบของความริเริ่มด้านการเรียนรู้และทำการปรับเปลี่ยนตามที่เหมาะสม

5) การสร้างและปรับความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Build and Bend Change Capabilities) ความยืดหยุ่นและความยืดหยุ่นเป็นกุญแจสำคัญในการนำทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปั่นป่วน องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาพนักงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถปรับตัวและเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วในสภาวะใหม่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะมองหาวิธีปรับปรุงความริเริ่มด้านการเรียนรู้และทำให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

6) การส่งเสริมความร่วมมือ การเชื่อมต่อและชุมชน (Foster Collaboration, Connection, and Community) การสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งภายในองค์กรช่วยเพิ่มการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรม สภาพแวดล้อมแบบร่วมมือที่พนักงานรู้สึกเชื่อมโยงกับจุดประสงค์ร่วมกันขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนจะส่งเสริมความร่วมมือ การเชื่อมต่อ และชุมชน พวกเขามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรม

7) การยอมรับศิลปะแห่งนวัตกรรม (Embrace the Art of Innovation) การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมจิตวิญญาณแห่งนวัตกรรมนี้ ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 แนวทางปฏิบัติ 7 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

ที่มาอ้างอิงปรับจาก: Holly Burkett, **Learning for the Long Run: 7 Practices for Sustaining a Resilient Learning Organization** (Alexandria: ATD Press, 2017), 30.

แนวทางปฏิบัติทั้ง 7 ประการจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และสร้างโอกาสใหม่ ๆ ส่งเสริมนวัตกรรมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ นำหน้าคู่แข่ง สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ⁸¹

⁸¹ Holly Burkett, **Learning for the Long Run: 7 Practices for Sustaining a Resilient Learning Organization** (Alexandria: ATD Press, 2017), 29-178.

วัตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins and Marsick) ได้ศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับตัวเองอยู่เสมอ การเรียนรู้เกิดขึ้นในบุคคล ทีม องค์กร และ แม้กระทั่งในชุมชนที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย สิ่งที่เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นขององค์กร จากการศึกษาได้ข้อสรุปหลายประการ การเรียนรู้เริ่มต้นจาก บุคคลและซับซ้อนมากขึ้นเมื่อถูกแบ่งปันร่วมกันในหน่วยทางสังคมที่บุคคลต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์กัน หน่วยที่เป็นจุดโฟกัสและการวิเคราะห์จะเปลี่ยนไป นอกจากนี้ องค์กรต้องสร้างโครงสร้างที่สนับสนุน การกำหนดนโยบาย และวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งการเรียนรู้ได้ 4 ระดับ คือ 1. การ เรียนรู้ที่ระดับบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้คนสร้างความหมายและโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่สนับสนุน การเรียนรู้ 2. การเรียนรู้ของทีมเป็นการสร้างความรู้ใหม่ร่วมกันและความสามารถในการดำเนินการ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3. การเรียนรู้ที่ระดับองค์กรเป็นสิ่งที่ ถูกบันทึกไว้ในขั้นตอนการ ปฏิบัติงานมาตรฐาน นโยบาย วัฒนธรรม กระบวนการทำงาน และระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยง ทีมงานเสมือนและรักษาความทรงจำขององค์กร 4. การเรียนรู้ที่ระดับโลกเป็นการคิดในมุมมองทั่วโลก การข้ามพรมแดนของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมหรือสังคม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อคุณภาพชีวิตที่ องค์กรมอบให้แก่สมาชิกในองค์กร โดยทั้งหมดมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมการสนทนาและการสอบถาม
3. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม
4. สร้างระบบบันทึกและแบ่งปันการเรียนรู้
5. เสริมพลังอำนาจให้ผู้คนมุ่งหน้าสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อม
7. จัดให้มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้⁸²

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ศึกษา คุณลักษณะที่ดีของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) โดย องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ดังนี้

⁸² Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick, “Conceptualizing an Organization That Learns” in **The Oxford Handbook of the Learning Organization**, ed. Anders Ortenblad (New York: Madison Avenue, 2019), 53-59.

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีการสนับสนุนให้การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร และมีการสร้างนโยบายภายในองค์กรโดยให้มีการมีส่วนร่วมกันภายในองค์กรเป็นหลัก

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) โดยมีการให้ข้อมูลต่างๆ รวมไปถึงข่าวสารกระจายกันอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการสร้างการตรวจสอบข้อเท็จจริงของข้อมูลและควบคุมข่าวสารนั้นๆ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของข้อมูลของกันและกัน

3) ด้านโครงสร้าง (Structures) องค์กรหรือบริษัทจะต้องมีการทำโครงสร้างหรือแผนผังการบริหารในองค์กรที่สั้นและกระชับเข้าใจง่าย และสามารถบอกถึงการกระจายอำนาจที่มากขึ้นของการบริหารงานในทุกระดับภายในองค์กร

4) ด้านการมองภายนอก (Looking out) นอกจากการประสานการทำงานภายในองค์กรแล้ว เราต้องมองให้กว้างมากขึ้นมองว่าพนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) และให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ผู้บริหารหรือผู้จัดการในองค์กรควรสร้างมีบรรยากาศภายในให้มีการสนับสนุนพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรได้การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองและสร้างมารณนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานภายในองค์กรได้⁸³

ดวงเดือน จันทรเจริญ ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวและยืดหยุ่นอยู่เสมอ ไม่หยุดพัฒนาและไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรต้องมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อส่งเสริมการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ที่ช่วยสร้างการเรียนรู้ขององค์กร มีดังนี้

1) กลยุทธ์ขององค์กร (Organization Strategy) ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบสำคัญที่เน้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการกำหนดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้ทดลองและปรับปรุงมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ตายตัว กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การยกร่าง การดำเนินการ และการประเมินผล ทั้งนี้แผนธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นอีก

⁸³ Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, 2nded. (New York: McGraw-Hill, 1994), 18-24.

หนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและภาพลักษณ์ขององค์กร วิสัยทัศน์จะแสดงถึงผลที่พึงต้องการในระยะยาวและเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการกำหนดและแก้ปัญหาตามแนวทางของตนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy) ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างพลังร่วม (Synergy) ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และชาญฉลาด สุดท้าย การบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management) มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น องค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าดีต่อรอง ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่สนับสนุนการทำงานและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เริ่มต้นจากการมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ซึ่งเน้นการบริหารงานแบบแบนราบหรือแบนราบ (Flat Management) โดยผู้นำกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน ทำให้มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เป็นแบบอย่างและสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยมีบทบาทสำคัญสามประการ ได้แก่ กำหนดจุดมุ่งหมายและค่านิยมหลัก สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีภาวะผู้นำในการบริการ (Service Leadership) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างอิสระ ลดความรู้สึกลัวพลาผู้อื่นและขยายการเรียนรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง (Strong Learning Organization Culture) นั้นรวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Supportive Learning Organization Atmosphere) ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ที่เหมาะสมช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ทำให้การเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลรวดเร็วและถูกต้อง การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้เพื่อทำความเข้าใจการทำงานและการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) ช่วยให้เกิดความร่วมมือและการแบ่งปันทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างพลังร่วมในการแก้ปัญหอย่างต่อเนื่องและสร้างความรู้ใหม่ สุดท้ายคือการสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม ซึ่งช่วยในการเรียนรู้และปรับตัว

ต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบการตรวจสอบและรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและกระตุ้นการลงทุนที่เสี่ยงในองค์กร

3) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีการวิเคราะห์และปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์นี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเลือกเป้าหมายในการเรียนรู้ที่เหมาะสม พนักงานมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) โดยทำหน้าที่รวบรวมข่าวสารจากภายนอกองค์กรและรายงานเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น มีการประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการพบปะกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา และสมาชิกชุมชน กระบวนการนี้ช่วยให้องค์กรรับรู้ถึงความก้าวหน้าทางวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม และการเมือง รวมทั้งแนวโน้มของโลกที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ โดยพนักงานทุกคนมีบทบาทในการสร้างนวัตกรรมและความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย บัญชีประกาศข่าวสาร ศูนย์กลางการเรียนรู้ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเน้นคุณค่าและคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองตลาดหรือผู้รับบริการ เป็นการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง โดยรวมแล้ว การจัดการสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่แม่นยำ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูล การสร้างและถ่ายโอนความรู้ และการเน้นคุณภาพในการตอบสนองตลาดหรือผู้รับบริการ

4) โอกาสทางการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ในองค์กรประกอบด้วยหลายองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาและการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากรและส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เริ่มต้นจากการที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการเรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น และเครือข่ายสายสัมพันธ์ต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-Development for All) เป็นอีก

หนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ โดยองค์กรจะจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบบุคคล สมาชิกในองค์กรสามารถตัดสินใจเองได้ว่าจะฝึกอบรมและพัฒนาในด้านใด ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองนั้นเปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งองค์กรและยังมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้มาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-Company Learning) เป็นการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่นเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ นอกจากนี้ การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ และเครือข่ายสายสัมพันธ์ต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารศูนย์กลางการเรียนรู้ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วยความรู้ขององค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กรและจากแหล่งความรู้ภายนอกได้อย่างสะดวกและทั่วถึง⁸⁴

วันชัย ปานจันทร์ ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพของความสามารถของบุคลากรในองค์กร ที่อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีองค์ประกอบของกระบวนการ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการที่สามารถดำเนินการในส่วนที่สำคัญได้ ประกอบด้วยสามกลยุทธ์หลักที่ทำให้การบริหารงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เริ่มต้นจากกลยุทธ์ขึ้นน้ำ (Surge Strategy) ซึ่งมีคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน โดยมีหน้าที่ในการนำทิศทางและกำหนดนโยบายที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) ซึ่งมีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร สร้าง

⁸⁴ ดวงเดือน จันทรเจริญ, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 9-15.

วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สุดท้ายคือ กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) ซึ่งมีคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ กลยุทธ์นี้เน้นการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์กรในทุกด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การร่วมมือกันของคณะทำงานจากหลากหลายหน่วยงานทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ทุกกลยุทธ์ที่กล่าวมาล้วนมีความสำคัญและต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) การกำหนดแผนงานให้ชัดเจนประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่สำคัญหลายประการ เริ่มต้นจากการปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากการทำงานแบบทีมจะช่วยให้พนักงานสามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ ต่อมาคือการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สุดท้ายคือการจัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม และโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อให้พนักงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการพัฒนาและเรียนรู้ ทั้งนี้การมีอุปกรณ์และสถานที่ที่เหมาะสมจะช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การดำเนินการตามแผนงานเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างยั่งยืน และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว

3) องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้กระบวนการหรือกลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

4) การพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดประกอบด้วยทิศทางที่สำคัญหลายประการ แต่ละด้านมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและเติบโตขององค์กร จะเน้นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อทำให้องค์กรและบุคคลในองค์กรเก่งในทุกด้าน โดยเฉพาะการเรียนรู้ การคิด และการทำงาน รวมถึงการมีความกระตือรือร้นและความพยายามตั้งแต่วัยเยาว์ เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ที่ต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่เป็นความคาดหวังส่วนบุคคลในการบรรลุผลที่ต้องการ การมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ โดยขยันและมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา การใช้

ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีระบบคิด และการฝึกใช้จิตใต้สำนึกเพื่อทำงานอย่างอัตโนมัติ และมีประสิทธิภาพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ประสบการณ์ที่สะสมมาตั้งแต่เด็ก และพื้นฐานบุคลิกภาพทางอารมณ์มีผลต่อความคิดและความเข้าใจที่แตกต่างกัน การเปิดกว้างในการคิดและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จะช่วยลดอุปสรรคและเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรเข้าใจและสนับสนุนจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำวิสัยทัศน์มาสู่เป้าหมายในการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีมโดยใช้วิจารณ์ญานร่วมกัน ตลอดเวลาในการทำงานจะทำให้สามารถปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นทีมจะเสริมสร้างความสามารถและอัจฉริยภาพของทีมงาน สุดท้ายด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และมองภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจน จะสามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติและการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) พัฒนาพนักงานในฐานะผู้นำในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีม ให้เข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กร ซึ่งจะช่วยในการสร้างคุณลักษณะที่จำเป็น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การถ่ายทอดความรู้ และการสนับสนุนผู้อื่นในการดำเนินงานอย่างเรียบร้อย

6) มอบหมายภารกิจและกระบวนการต่าง ๆ ให้ทีมงาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารและรับผิดชอบด้วยตนเอง นั้นเป็นการเสริมอำนาจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวของพวกเขาให้มากยิ่งขึ้น

7) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การในด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานทำงานให้ดีขึ้น

8) มีการทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาผลงานอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง⁸⁵

⁸⁵ วันชัย ปานจันทร์, วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 128-130.

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีที่ตั้งอยู่ในบริเวณวัดป่าเลไลยก์วรวิหาร ที่ตั้งเลขที่ 249/1 ถนนมาลัยแมน ตำบลรั้วใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี รหัสไปรษณีย์ 72000 มีพื้นที่ความรับผิดชอบทั้งหมด 3 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอศรีประจันต์ และอำเภอบางปลาม้า รวมพื้นที่ประมาณ 1,203.20 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 22.46 ของพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี มีระยะทางอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 106 กิโลเมตร (ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 340) และโดยทางรถไฟประมาณ 142 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือติดต่อกับอำเภอดอนเจดีย์ อำเภอสามชูก ทิศใต้ติดต่อกับอำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ทิศตะวันออกติดต่อกับอำเภอวิเศษชัยชาญ อำเภอโพธิ์ทอง และอำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง อำเภอผักไห่ และอำเภอบางซ้าย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภออุทัย และอำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี⁸⁶

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 กับมาตรา 8 มาตรา 33 วรรคสองและมาตรา 76 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ที่ได้ก่อตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการแก้ไขกฎหมายปรับเปลี่ยนให้เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ตามมาตรา 36 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

⁸⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) (สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 1.

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา
3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีจำนวน 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมือง สุพรรณบุรี อำเภอบางปลาม้า และอำเภอศรีประจันต์ ตามภารกิจการจัดการศึกษามีสถานศึกษาที่ ต้องรับผิดชอบ จำนวน 134 โรง การจัดการศึกษาแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา (อนุบาล 2 – อนุบาล 3) ระดับประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) และ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3)⁸⁷

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้น 134 แห่ง แบ่งออกเป็นสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองสุพรรณบุรี จำนวน 56 โรง อำเภอบางปลาม้า จำนวน 47 โรง และอำเภอศรีประจันต์ จำนวน 31 โรง และมีการแบ่งกลุ่มโรงเรียน เพื่อการบริหารจัดการ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 13 กลุ่มโรงเรียน โดยแบ่งเป็นระดับก่อนประถมศึกษา - ประถมศึกษา จำนวน 110 โรง และระดับก่อนประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 24 โรง⁸⁸

วิสัยทัศน์

SPB1 บริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตร มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

⁸⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, การสังเคราะห์รายงานการ ประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) ปีการศึกษา 2565 (สุพรรณบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2566), 4.

⁸⁸ เรื่องเดียวกัน, 5-6.

2. พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ ตอบสนองการพัฒนาประเทศให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่

3. ส่งเสริมสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีความปลอดภัย พัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัด ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับบริบท โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เพื่อความมั่นคงของประเทศ

2. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีคุณธรรม มีจรรยาบรรณวิชาชีพ มีสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

4. ผู้เรียนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม

5. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำองค์ความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน เหมาะสมกับบริบท และใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางการศึกษาให้กับผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความปลอดภัย พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จุดเน้น

10. เพิ่ม SPB1 Plus10 บริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- 1) เพิ่มนักเรียนดีศรีสุพรรณ มีคุณธรรม จิตอาสา มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง
- 2) เพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ความเป็นเลิศ ด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต
- 3) เพิ่มศักยภาพนักเรียนในการอ่าน การเขียนและการคิดเลข
- 4) เพิ่มการเตรียมความพร้อมเด็กปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ
- 5) เพิ่มความปลอดภัย โอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- 6) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบระดับชาติ
- 7) เพิ่มการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านอย่างเป็นรูปธรรม
- 8) เพิ่มความเข้มแข็งระบบการนิเทศและระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 9) เพิ่มการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพ การจัดการศึกษาโดยใช้ 3S1C
- 10) เพิ่มขวัญ กำลังใจ สวัสดิการและความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม⁸⁹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มณีนรีตน ประเสริฐผลและอำนวย ทองโปร่ง ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มอำเภอไทรน้อย สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1.ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2.ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3.ผลการเปรียบเทียบความ

⁸⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) (สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 75-77.

คิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁹⁰

ณพัฐธิกา ปิติเลิศศิริกุลและนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มบันนังสตา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ด้านการดูแลและติดตามการสอนของครูและด้านการนิเทศการสอน ตามลำดับ 2. ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านคุณภาพของผู้เรียน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ตามลำดับ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีเพียงตัวแปรเดียว คือ ด้านการดูแลและติดตามการสอนของครู โดยสมการถดถอยมีอำนาจในการทำนายคิดเป็นร้อยละ 25.40⁹¹

ศิริพรรณ คงพานิช ทรงเดช สอนใจและพนา จินดาศรี ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุนทร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุนทร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุนทรเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุนทร เขต 1 อยู่ในระดับสูงมากพบว่ามี 4 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร

⁹⁰ มณีนรัตน์ ประเสริฐผลและอานวย ทองโปร่ง, “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มอำเภอไทรน้อย สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2,” **วารสารบัณฑิตศึกษา** 18, 82 (กรกฎาคม - กันยายน 2564): 96.

⁹¹ ณพัฐธิกา ปิติเลิศศิริกุล และนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มบันนังสตา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2,” **วารสารรัชต์ภาคย์** 15, 39 (มีนาคม - เมษายน 2564): 138.

ด้านการพัฒนาครู ด้านการส่งเสริม บรรยากาศวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. แนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ เน้นการคำนึงถึงสิ่งที่สถานศึกษา ต้องการดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงพันธกิจจึงต้องบ่งบอกบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตร โดยมีแนวทางการพัฒนา คือการรู้ถึงปัญหา สภาพของปัญหาก่อนแล้วจึงระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาลำดับที่สี่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการ พัฒนาครู โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาครูต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องมี กระบวนการสรรหาผู้มีความสามารถเป็นเลิศ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีแนวทางการพัฒนา คือ มีการจัดการแหล่งเรียนรู้หรือพื้นที่การเรียนรู้ที่มีทรัพยากรหลากหลายและเพียงพอตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ นี่คือนมูมองในเรื่องพื้นที่กายภาพซึ่งคุ้นเคยกันดี⁹²

ธนิต รัตนศักดิ์ดา ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการประเมินผลและตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการวางแผนกำหนดภารกิจ และด้านการจัดหลักสูตรและการสอน ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

⁹² ศิริพรรณ คงพานิช ทรงเดช สอนใจและพนา จินดาศรี, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1,” **วรสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2565): 283.

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดหลักสูตรและการสอน ครูโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการประเมินผลและตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ครูโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5.แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้านงานวิชาการของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการงานภายในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาครูให้มีความรู้ในเรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรหมั่นสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ⁹³

สุพรรณิ บุญหนัก ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น ด้านการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูทั้ง โรงเรียน และด้านการกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนและการสอน ตามลำดับ 2.การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน ตามลำดับ และ 3.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการ

⁹³ ธนิต รัตนศักดิ์ดา, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก, 2565), 1-2.

เรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁹⁴

อมรรัตน์ ไทรเมืองและคณะ ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุก ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาและด้าน การจัดการด้านการเรียนการสอน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางการ ศึกษา 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนมี รองลงมาคือ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ใน ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

กิจธนาพัฒน์ ศรีสุวรรณและสุรางคณา มัณยานนท์ ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากระสัง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2.ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารควร ส่งเสริมให้ครู ผู้ปกครองผู้นำท้องถิ่น มีส่วนร่วมกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) ผู้บริหารควรจัดทำหลักสูตร ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และผู้เรียน ให้มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้จริง

⁹⁴ สุพรรณิ บุญหนัก, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2,” วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ 2, 4 (มกราคม - เมษายน 2565): 63-65.

⁹⁵ อมรรัตน์ ไทรเมืองและคณะ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2,” วารสาร อัล-อิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี 12, 24 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565): 123.

3) ผู้บริหารควรเน้นย้ำให้ครูนำผลการนิเทศการสอนมาปรับปรุงการเรียนการสอน 4) ผู้บริหารควรติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนให้รู้ว่่านักเรียนมีทักษะด้านต่าง ๆ และ อยู่ระดับใด เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาแก้ไขปัญหของนักเรียนเป็นรายบุคคล และ 5) ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรม PLC ให้ครูได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ⁹⁶

วราภรณ์ ปานเพชร และมัทนา วังถนอมศักดิ์ ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ทีระดับมาก ประกอบด้วย พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ การจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน⁹⁷

รุ่งนภา จันทลี ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

⁹⁶ กิจธนาพัฒน์ ศรีสุวรรณและสุรางคนา มัณยานนท์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากระสัง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2,” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) 6, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2567): 131.

⁹⁷ วราภรณ์ ปานเพชร และมัทนา วังถนอมศักดิ์, “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 725.

สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

จันทร์เพ็ญ สุขเกษม และนุชนรา รัตนศิริประภา ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุณณวาส ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุณณวาส โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล การคิดเชิงระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม 2.แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุณณวาส มี 17 แนวทาง ซึ่งแนวทางที่ผู้บริหารควรปฏิบัติมีดังนี้ 1) ร่วมกันตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ 2) ส่งเสริมให้สร้างสรรค์ผลงานด้านการสอนด้วยตนเอง 3) ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 4) จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอ 5) ส่งเสริมให้พัฒนาผลงานด้วยตนเอง 6) รับฟังความคิดเห็น 7) สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูง 8) ร่วมมือกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น 9) จัดอบรมการใช้นวัตกรรมในการสอน 10) สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 11) ชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 12) ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ 13) ให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอและนอกจากนี้บุคลากรควรมีแนวทางในการพัฒนางานในองค์กร ดังนี้ 14) ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพเพื่อคุณภาพงานที่สูง 15) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน 16) ติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 17) เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาในการจัดการสอน⁹⁹

วีรยา สัจจะเขตต์และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1.สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2.แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เรียงตามความต้องการ

⁹⁸ รุ่งนภา จันทร์ลี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562), บทคัดย่อ.

⁹⁹ จันทร์เพ็ญ สุขเกษม และนุชนรา รัตนศิริประภา, “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุณณวาส,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 76.

จำเป็นและความต้องการพัฒนาได้ ดังนี้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ 6 แนวทาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6 แนวทาง ด้านรูปแบบทางความคิด 6 แนวทาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5 แนวทาง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 6 แนวทาง และด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5 แนวทาง¹⁰⁰

ฉัตรกนก สหพัฒน์สมบัติ และสนั่น ประจงจิตร ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹⁰¹

อินทิรา อำมโกษ และสงวน อินทร์รักษ์ ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การเรียนรู้ของทีม 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) แบบแผนทางความคิด 4) การคิดเชิงระบบ และ 5) ความเชี่ยวชาญของบุคคล 2.แนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) แนวปฏิบัติ ด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม 2) แนวปฏิบัติสำหรับครู 3) แนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร 4) แนวปฏิบัติสำหรับ

¹⁰⁰ วีรยา สัจจะเขตต์ และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ, “การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5,” *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม* 12, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 140.

¹⁰¹ ฉัตรกนก สหพัฒน์สมบัติ และสนั่น ประจงจิตร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1,” *วารสารบริหารการศึกษา มศว* 20, 38 (มกราคม – มิถุนายน 2566): 142.

ผู้ปกครอง 5) แนวปฏิบัติสำหรับแม่ครัว ผู้จำหน่ายอาหาร และผู้ปฏิบัติงานทำความสะอาด และ 6) แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียน 3.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ แบบคล้อยตามกัน¹⁰²

วรรณา เฟื่องฟู ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰³

ซัชพล ธรรมมา ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการจัดโครงการสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักเรียน ด้านการประเมินผลการสอนของครู ด้านมุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร และด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาความเป็นครู มืออาชีพ 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

¹⁰² อินทิรา อัมโภช และสงวน อินทร์รักษ์, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1,” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 13, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566): 120-121.

¹⁰³ วรรณา เฟื่องฟู, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2,” วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 47.

มาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีมและด้านการคิดเชิงระบบ 3.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹⁰⁴

สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 3.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{xy} = .905$)¹⁰⁵

วีรศักดิ์ สงวน ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ 3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .638$) ดังนั้น ทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อองค์กรแห่งการ

¹⁰⁴ ชัชพล ธรรมมา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), ง.

¹⁰⁵ สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 2562), 3.

เรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สามารถนำมาแนวทางการบริหารงานให้กับผู้บริหารโรงเรียนแห่งอื่นใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไปได้¹⁰⁶

ไอลดา กุดัน ปณิธาน วรรณวัลย์ และเพ็ญภา สุขเสริม ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การพัฒนาวิชาชีพ การนิเทศการศึกษา และการบริหารจัดการหลักสูตร ตามลำดับ 2.ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้รองลงมา ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีต้นแบบทาง ตามลำดับ 3.ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูงมาก ($r = 0.813$) และเป็นไปในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการหลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพ การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา และการนิเทศการศึกษา ตามลำดับ¹⁰⁷

ปรียาพร โพธิ์ศรีและจรรยา บุญธรรม ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ในภาพรวม อยู่ใน

¹⁰⁶ วีรศักดิ์ สงวน, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2,” *วารสารสิรินธรปริทรรศน์* 20, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 133.

¹⁰⁷ ไอลดา กุดัน, ปณิธาน วรรณวัลย์ และเพ็ญภา สุขเสริม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1,” *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์* 9, 1 (มกราคม – เมษายน 2567): 1271-1272.

ระดับมาก 2.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก¹⁰⁸

งานวิจัยในต่างประเทศ

โอดอนเนลล์ และไวท์ (O'Donnell and White) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ดี นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมที่ดี ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมและบทบาทสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนได้ดีก็จะทำให้เป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านของนักเรียนสูงกว่าโรงเรียนอื่น¹⁰⁹

เกรย์ (Gray) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีฐานะยากจน ผลการวิจัยพบว่า มีกระบวนการสามอย่างที่สำคัญควร ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ กำกับดูแลและประเมินผลการสอน และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การตอบแบบสำรวจครูในระดับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกันสามระดับพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสามหมวดหมู่ย่อยนี้ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹¹⁰

ลินคูน่า และคิงคอย (Lincuna and Caingcoy) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง แนวทางปฏิบัติในการเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในเมืองเอลซัลวาดอร์ ฟิลิปินส์ ผลการวิจัย

¹⁰⁸ ปรียาพร โพธิ์ศรี และจรรณ บุญธรรม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3,” วารสารเสียงธรรมจากมหายาน 10, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2567): 87.

¹⁰⁹ Robert J. O'Donnell and George P. White, “Within the Accountability Era: Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement,” **NASSP Bulletin** 89, 645 (April, 2005): 56-71.

¹¹⁰ James Gray, “Instructional Leadership of Principals and Its Relationship with the Academic Achievement of High-Poverty Students,” (Graduate School Murray State University of Kentucky 2018), ii-iii.

พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลมีการบริหารงานสัฟายของภารกิจผู้นำทางวิชาการอย่างมีระดับสูงมาก การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค ดำเนินการกำกับดูแลทางคลินิก และการนำเสนอแนะนวัตกรรมการเรียนการสอนจนกลายเป็นประเด็นหลักการปฏิบัติจริงของพวกเขา ผู้บริหารเหล่านี้พบว่าพวกเขามีความท้าทายในการจัดการกับทัศนคติของครู กิจกรรมและตารางงานที่ขัดแย้งกัน และการต่อต้านของครูต่อการเปลี่ยนแปลง พวกเขาเห็นด้วยที่จะพยายามที่จะตอบสนองตามมาตรฐานความสามารถ การปรับเปลี่ยนโปรแกรมที่มีอยู่ การนิเทศการสอนและการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกัน การเรียนรู้และปลูกฝังคุณค่าประโยชน์ของการสังเกตการเรียนการสอน สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงให้เห็นว่าพวกเขาได้รับความรู้และความเข้าใจในบทบาทผู้นำทางวิชาการอย่างมีระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามพวกเขายังพบเจอกับความท้าทายและพยายามที่ดีที่สุดในการจัดการกับเหตุการณ์เหล่านี้¹¹¹

ยูซบาชิ และมุฮัมมัด (Youzbashi and Mohammadi) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประกอบด้วยด้านทักษะส่วนบุคคล และด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับต่ำ¹¹²

มัสทาฟา (Mustafa) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนอยู่ในระดับที่พึงพอใจทั้งสองด้าน โดยเปรียบเทียบปัจจัยจำแนกตามเพศสภาพและวิชาที่สอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านความเป็นเลิศเฉพาะบุคคล ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน¹¹³

¹¹¹ Ma. Leah B. Lincuna and Manuel E. Caingcoy, "Instructional Leadership Practices of School Administrators: The Case of El Salvador City Division, Philippines," *Commonwealth Journal of Academic Research* 1, 2 (May 2022): 12.

¹¹² Alireza Youzbashi and Ahmad Mohammadi, "An investigation into the realization dimension of learning organization," *Procedia –Social and Behavioral Sciences* 47 (2012): 90-92.

¹¹³ Erdem Mustafa, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers," *International Online Journal of Educational Science* 6, 2 (April 2014): 8-9.

เฮสบอล (Hesbol) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ความสามารถตนเองและการเรียนรู้ของอาจารย์ใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับปรุงโรงเรียน ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าผู้อำนวยการต้องมีประสิทธิภาพสูงในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานในระดับสูงและต้องมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในตัวครู และองค์กรโดยรวมในการแสวงหาความพยายามในการปรับปรุงโรงเรียนและกลไกการเรียนรู้ขององค์กรตามการวิจัยที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียนได้¹¹⁴

อัสลาน (Aslan) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยม ประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารและครูเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการเรียนรู้เป็นทีม เปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จำแนกตามการทำงาน สถานที่และอายุ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป ผู้ที่ทำงานในโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารมีระดับการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่า ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (TEOG) อยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสามารถทำนายคะแนน GNA ของนักเรียนได้ ผลลัพธ์เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนจะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นกับมิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลลัพธ์เหล่านี้บ่งชี้ว่าเพื่อเพิ่มความสำเร็จทางการศึกษาของนักเรียนจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถของโรงเรียนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้¹¹⁵

มาเรีย อานาและมารีนา (Maria, Ana and Marina) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์ของสถานศึกษาเป็นองค์กรการเรียนรู้หรือไม่ ในประเทศสเปน บัลแกเรีย อิตาลี และตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ในทุกประเทศทั้งสี่มีสิ่งที่ทำให้โรงเรียนไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงหลักสูตรการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพและวัฒนธรรมการสอนแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งบ่งบอกถึงการขาดแบบ

¹¹⁴ Kristina A. Hesbol, “Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement,” *International Journal of Educational Leadership Preparation* 14, 1 (Spring 2019): 33-51.

¹¹⁵ Gulay Aslan, “Learning Organizations as Predictors of Academic Achievement: An Analysis on Secondary Schools,” *Educational Administration: Theory and Practice*, 25, 2 (2019): 191.

แผนทางความคิดของสถานศึกษา โอกาสในการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่การสร้างเครือข่ายและความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันการศึกษาเป็นพื้นฐานที่จำเป็นต้องดำเนินการต่อไป เพื่อให้การใช้รูปแบบระบบในสถาบันการศึกษา ซึ่งในการพัฒนาต้องเสริมด้วยการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน¹¹⁶



¹¹⁶ María Luisa Sierra-Huedo, Ana C. Romea, and Marina Agualeles, “Are Schools Learning Organizations? An Empirical Study in Spain, Bulgaria, Italy, and Turkey,” *Social Sciences* 12, 9 (September 2023): 495.

สรุป

จากการศึกษาหนังสือ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทและพฤติกรรมที่ชี้แนะ โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ครูบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนเชื่อถือร่วมมือกันดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการนี้ประกอบด้วย ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน การกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน การติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบุคคลที่พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล แบบจำลองทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้สามารถพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับเพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและ ระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลทางสถิติ ข้อมูลสารสนเทศ บทความวารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย ขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของ

เครื่องมือ นำไปเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย
ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

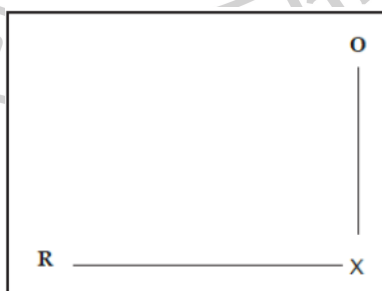
เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และ
อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ เพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่ง
ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัว
แปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล
และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย
ลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental
case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 รวมสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 134 แห่ง ประกอบด้วย 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี มีจำนวนสถานศึกษา 56 แห่ง อำเภอบางปลาม้า มีจำนวนสถานศึกษา 47 แห่ง และอำเภอศรีประจันต์ มีจำนวนสถานศึกษา 31 แห่ง¹¹⁷

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง ประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹¹⁸ และใช้เทคนิคการ เลือกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามรายอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถานศึกษา จำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 206 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามรายอำเภอ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

¹¹⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, **แผนบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567** (สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 2.

¹¹⁸ Denise F. Krejcie and D.W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal of Educational and Psychological Measurement** 30, 3 (September 1970): 607-610.

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ที่	อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา		ผู้ให้ข้อมูล		รวม
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้อำนวยการหรือ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	ครู	
1	เมืองสุพรรณบุรี	56	43	43	43	86
2	บางปลาม้า	47	36	36	36	72
3	ศรีประจันต์	31	24	24	24	48
รวม		134	103	103	103	206

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ซึ่งจะ เป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (check list)

2. **ตัวแปรต้น (X_{top})** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของอลิก-มิลคาเรก และฮอย (Alig-Mielcarek & Hoy) ดังนี้

2.1. ส่งเสริมการพัฒนางานวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1) หมายถึง ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาทางด้านทักษะและความสามารถทางวิชาชีพของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน จัดให้มีโอกาสในการพัฒนางานวิชาชีพภายในโรงเรียนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการสอน เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะทำการประเมินความจำเป็นและความต้องการของครูแต่ละคน เพื่อวางแผนการพัฒนางานวิชาชีพอย่างเหมาะสมตามความต้องการและความปรารถนาของครู นอกจากนี้ ยังสนับสนุนให้ครูทำแผนการพัฒนางานวิชาชีพรายบุคคลขึ้นมา เพื่อให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของตนเองได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมการวางแผนการอบรมพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งช่วยให้ครูมีส่วนร่วมและรับรู้ถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีการจัดเตรียมเอกสารและทรัพยากรทางวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ให้กับครู เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของครูอย่างเต็มที่ มีการกำหนดเวลาในการให้บริการเพื่อการทำงานร่วมกันระหว่างครู โดยการจัดตารางเวลาให้ครูได้ทำงานร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ และเรียนรู้จากกันและกัน

2.2 กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2) หมายถึง ผู้บริหารและครูมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและสื่อสารเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องทำร่วมกัน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดให้ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการอภิปรายและปรับปรุงการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลรวมบรวมและมาวิเคราะห์ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม มีการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ครูทุกท่านทราบอย่างชัดเจน ทำงานร่วมกับครูเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินและประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการสอน และมีการใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักในการตัดสินใจทางวิชาการ พัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนและความคาดหวังที่สูงขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานที่ทำท่ายากขึ้นแต่นักเรียนทุกคนสามารถทำตามมาตรฐานนั้นได้ เพื่อให้นักเรียนสามารถเติบโตได้เต็มศักยภาพ การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้จะช่วยทำให้เกิดความสำเร็จทางการศึกษาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่นักเรียนทุกคน

2.3 ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3) หมายถึง การเยี่ยมชมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู การเยี่ยมชมนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการเรียนการสอนในห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสม มีการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารและครูจะร่วมทำงานกับนักเรียนในงานวิชาการโดยตรงและอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา เพื่อวางแผนและจัดการกระบวนการประเมิน นอกจากนี้ การสังเกตการสอนของครูเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าการประเมิน โดยการประเมินครูจะปฏิบัติเพื่อพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะกับครูและนักเรียนเป็นการส่วนตัว โดยเน้นที่การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับที่ได้จาก กำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียน การให้ข้อเสนอแนะนี้ช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงวิธีการสอนและนักเรียนสามารถพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

3.ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ได้กล่าวถึงแนวคิดวินัย 5 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดเชิงระบบ (system thinking) (Y_1) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ จากมองเห็นความสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยเป็นการมองภาพรวมของระบบใหญ่ก่อนว่ามีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร จากนั้นจึงจะมองเห็นระบบย่อยได้ เพื่อวางแผนและดำเนินการจัดการในส่วนย่อยนั้นให้เสร็จทีละส่วน และดำเนินการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงระบบจะมุ่งไปที่การพัฒนาของส่วนรวม

ไม่แยกส่วนพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง สามารถแก้ปัญหาในการทำงานโดยเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างชัดเจน พัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างสม่ำเสมอสามารถ ปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ

3.2 ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) (Y_2) หมายถึง การเรียนรู้ในการพัฒนาของบุคลากร บุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ มีการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่กับบุคลากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ องค์กร บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเฝ้าหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง การรับฟังแนวคิดจากเพื่อนร่วมงานและรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร การสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3.3 แบบจำลองทางความคิด (mental model) (Y_3) หมายถึง เป็นโครงสร้างทางความคิดที่รวมถึง ความเชื่อ ค่านิยม หรือภาพลักษณ์ที่มีผลต่อรูปแบบและวิธีคิด และการแสดงออกมาทางพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งต่างๆ รอบตัว การพัฒนารูปแบบทางความคิดของบุคคลนั้นสามารถกระทำได้ผ่านทักษะการคิดไตร่ตรอง และการตั้งคำถาม ทักษะการคิดไตร่ตรองเป็นกระบวนการใช้ความคิดในการตรวจสอบในความเชื่อและสมมติฐานต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคคล มีทักษะการตั้งคำถามการสืบค้นในสิ่งที่ตนเองสงสัยหรือตั้งสมมติฐานไว้ ดังนั้น การไตร่ตรองและการตั้งคำถามในสมมติฐานจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด การมองว่าปัญหาในการทำงานเป็นโอกาสในการพัฒนา จะช่วยให้สามารถปรับแนวคิดและวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและพร้อมรับข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) (Y_4) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นสำคัญมาก ผู้นำต้องเริ่มต้นจากการส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนก่อน แล้วจึงแบ่งปันให้ผู้อื่นในองค์กรรับรู้และเข้าใจผ่านการสื่อสารและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับคำพูดหรือภาพที่แสดงออก มีการระดมความ

คิดเห็นร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้นำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง วิสัยทัศน์ขององค์กรจะถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมประจำวันขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ทุกคนต้องตระหนักว่าอนาคตและความสำเร็จขององค์กรเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่เหล่าบุคคลมีความผูกพันอย่างแท้จริง การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

3.5 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) (Y₅) หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์กรตลอดเวลา ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การแบ่งปัน และการทำงานเป็นทีมในองค์กร สร้างเครือข่ายการทำงานที่ไม่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาร่วมกันในระยะยาว พร้อมสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและพลังร่วม จัดการประชุมก่อนเริ่มงานเพื่อวางแผนและสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน เปิดโอกาสให้ทีมได้ตัดสินใจและแก้ปัญหาร่วมกันในงานที่รับผิดชอบ สร้างบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดให้มีการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาการทำงานอย่างเหมาะสม มอบหมายงานหรือโครงการในรูปแบบทีมที่มีโครงสร้างงานชัดเจน และเชื่อถือได้ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ เชื่อมั่นในความสามารถของทีม สามารถมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ตามแนวความคิดของอลิก-มิลคาเรก และฮอย (Alig-Mielcarek & Hoy)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge)

ซึ่งแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 จะมีลักษณะเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)¹¹⁹ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ ปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ โดยการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามความคิดเห็น โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ค่าคะแนนความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ที่ 0.60 - 1.00 แล้วสามารถนำเครื่องมือไปใช้ได้

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

¹¹⁹ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw -Hill Book Company, 1961), 74.

สุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 15 แห่ง สถานศึกษาละ 2 ฉบับ รวม 30 ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹²⁰ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.976

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่วางไว้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา ไปยังคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรออกให้นำไปส่งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากแบบสอบถามความคิดเห็นในรูปแบบออนไลน์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน
- 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 206 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาจัดข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. จัดระเบียบข้อมูล รวบรวมคะแนนจากแบบสอบถาม
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์ ในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

¹²⁰ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามการวิจัย ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำมัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)¹²¹ มีรายละเอียดดังนี้

มัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ น้อย

มัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ ปานกลาง

มัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก

มัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy}) โดยนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้จากโปรแกรมสำเร็จรูปไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์โดยเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

¹²¹ John W. Best, **Research in Education**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970), 190.

ตั้งแต่ 0.00 - 0.29 คือ ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ตั้งแต่ 0.30 - 0.69 คือ ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ตั้งแต่ 0.70 - 1.00 คือ ตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹²²

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของ อลิค-มีลคาเรก และฮอย (Alig-Mielcarek & Hoy) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

¹²² กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติ สำหรับงานวิจัย หลักการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติในงานวิจัย พร้อมทั้งอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จาก SPSS, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ: หจก.สามลดา, 2566), 114-120.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลข้อมูลงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาจำนวนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 206 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับการตอบกลับจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.26 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการนำเสนอ จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 94 แห่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 188 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) มีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	79	42.02
- หญิง	109	57.98
รวม	188	100.00
2. อายุ		
- น้อยกว่า 31 ปี	46	24.47
- 31 – 40 ปี	45	23.94
- 41 – 50 ปี	76	40.43
- มากกว่า 50 ปี	21	11.16
รวม	188	100.00
3. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	70	37.23
- ปริญญาโท	113	60.11
- ปริญญาเอก	5	2.66
รวม	188	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
- ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	94	50.00
- ครู	94	50.00
รวม	188	100.00
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
- น้อยกว่า 6 ปี	46	24.47
- 6 – 10 ปี	44	23.40
- 11 – 15 ปี	55	29.26
- 16 – 20 ปี	19	10.11
- มากกว่า 20 ปี	26	12.76
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 57.98 เพศชาย จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 42.02 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 40.43 รองลงมาอายุน้อยกว่า 31 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.47 อันดับที่สามมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 23.94 และอันดับสุดท้ายอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.16

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 60.11 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 37.23 และอันดับสุดท้ายจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66

ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งมากที่สุดคือ ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.26 รองลงมาคือ น้อยกว่า 6 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.47 อันดับสามคือระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 อันดับที่สุดคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.76 และอันดับสุดท้ายคือระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.11

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านจากกลุ่มตัวอย่าง 94 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 188 คน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) มีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวม

(n=94)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1)	4.46	0.39	มาก
2. กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2)	4.50	0.39	มากที่สุด
3. ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3)	4.40	0.46	มาก
รวม (X_{tot})	4.46	0.35	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.39) และพบอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.39) ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.46 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4 ถึง ตารางที่ 6

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1)

(n=94)

ข้อที่	ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อพัฒนาด้านทักษะและวิชาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	4.46	0.55	มาก
2	ผู้บริหารให้โอกาสในการจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูภายในโรงเรียน เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้	4.43	0.55	มาก
3	ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูตามความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู	4.50	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล	4.55	0.54	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมวางแผนการจัดอบรมพัฒนาทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน	4.39	0.63	มาก
6	ผู้บริหารมีการจัดเตรียมคู่มือการปฏิบัติงานทางวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ให้กับครู	4.44	0.59	มาก
7	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตารางเวลาการทำงานให้ครูได้ทำงานร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน	4.46	0.55	มาก
รวม		4.46	0.39	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.54) และผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูตามความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.56)

ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อพัฒนาด้านทักษะและวิชาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตารางเวลาการทำงานให้ครูได้ทำงานร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีการจัดเตรียมคู่มือการปฏิบัติงานทางวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ให้กับครู ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารให้โอกาสในการจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูภายในโรงเรียน เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.55) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมวางแผนการจัดอบรมพัฒนาทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.63 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2)

(n=94)

ข้อที่	กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติของโรงเรียน	4.48	0.55	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดให้ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเครื่องมือในการอภิปรายและปรับปรุงการเรียนการสอนของครู	4.59	0.57	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาพัฒนา	4.51	0.58	มากที่สุด
4	ผู้บริหารกับครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลรวบรวมและมาวิเคราะห์ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม	4.53	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2) (ต่อ)

ข้อที่	กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	ผู้บริหารมีการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการ ด้านพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบอย่างชัดเจน	4.48	0.55	มาก
6	ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินและประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการสอน	4.44	0.55	มาก
7	ผู้บริหารมีการใช้เป้าหมายของโรงเรียน เป็นหลักในการตัดสินใจทางวิชาการ	4.52	0.55	มากที่สุด
8	ผู้บริหารมีการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนและความคาดหวังที่สูงขึ้น	4.52	0.55	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานที่ทำหายมากขึ้น โดยที่นักเรียนทุกคนสามารถทำตามมาตรฐานได้	4.46	0.60	มาก
รวม		4.50	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดให้ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเครื่องมือในการอธิบายและปรับปรุงการเรียนการสอนของครู ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารกับครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลรวบรวมและมาวิเคราะห์ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารมีการใช้เป้าหมายของโรงเรียน เป็นหลักในการตัดสินใจทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนและความคาดหวังที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.55) และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาพัฒนา ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.58) และพบอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการ ด้านพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานที่ท้าทายมากขึ้น โดยที่นักเรียนทุกคนสามารถทำตามมาตรฐานได้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.55) และผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินและประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการสอน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.60 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3)

(n=94)

ข้อที่	ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	4.38	0.61	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา	4.37	0.66	มาก
3	ผู้บริหารและครูร่วมกันทำงานกับนักเรียนในด้านการวิชาการโดยตรง เพื่อวางแผนและจัดกระบวนการประเมินผล	4.29	0.59	มาก
4	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา	4.28	0.74	มาก
5	ผู้บริหารมีการสังเกตการสอนของครู เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าการประเมิน	4.46	0.59	มาก
6	ผู้บริหารมีการประเมินครู เพื่อพัฒนาการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน	4.48	0.59	มาก
7	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับที่ได้จากการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียนกับครูโดยตรงอย่างสร้างสรรค์	4.52	0.63	มากที่สุด
รวม		4.40	0.46	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับที่ได้จากการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียนกับครูโดยตรงอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.63) และพบอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐาน (Median) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการประเมินครู เพื่อพัฒนาการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีการสังเกตการสอนของครู เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าการประเมิน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารและครูร่วมกันทำงานกับนักเรียนในด้านงานวิชาการโดยตรง เพื่อวางแผนและจัดกระบวนการประเมินผล ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) และผู้บริหารและครูปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 – 0.83 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

การวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านจากกลุ่มตัวอย่าง 94 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 188 คน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวม

(n=94)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การคิดเชิงระบบ (Y_1)	4.47	0.45	มาก
2. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Y_2)	4.60	0.44	มากที่สุด
3. แบบจำลองทางความคิด (Y_3)	4.37	0.50	มาก
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_4)	4.40	0.53	มาก
5. การเรียนรู้เป็นทีม (Y_5)	4.55	0.47	มากที่สุด
รวม (Y_{tot})	4.49	0.40	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.44) และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ และพบอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.45) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.53) และด้านแบบจำลองทางความคิด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44 – 0.53 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 12

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ (Y₁)

(n=94)

ข้อที่	ด้านการคิดเชิงระบบ (Y ₁)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูและบุคลากรสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพรวมของระบบถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร	4.39	0.65	มาก
2	ครูและบุคลากรสามารถวางแผนการดำเนินการ เพื่อจัดระบบงานย่อยให้เสร็จทีละส่วน	4.47	0.63	มาก
3	ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นได้ว่างานทุกฝ่ายนั้น มีความเชื่อมโยงกันในการปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษา	4.41	0.66	มาก
4	ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินการกระทำใดๆ	4.40	0.63	มาก
5	ผู้บริหารครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ	4.55	0.55	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมีการคิดที่เป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกไปพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง	4.58	0.58	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างชัดเจน	4.41	0.55	มาก
8	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์มาใช้เชื่อมโยงการทำงาน	4.53	0.59	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.49	0.63	มาก
รวม		4.47	0.45	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการคิดที่เป็นระบบมุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกไปพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.55) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์มาใช้เชื่อมโยงการทำงาน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ และพบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.63) ครูและบุคลากรสามารถวางแผนการดำเนินการ เพื่อจัดระบบงานย่อยให้เสร็จทีละส่วน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.55) ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นได้ว่างานทุกฝายนั้น มีความเชื่อมโยงกันในการปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินการกระทำใดๆ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) และครูและบุคลากรสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพรวมของระบบถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.66 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Y₂)
(n=94)

ข้อที่	ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Y ₂)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูและบุคลากรมีการพัฒนาการเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.55	0.64	มากที่สุด
2	ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อความก้าวหน้า และก้าวหน้าเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.63	0.63	มากที่สุด
3	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.56	0.61	มากที่สุด
4	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.55	0.61	มากที่สุด
5	ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.61	0.62	มากที่สุด
6	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง	4.53	0.59	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในสถานศึกษา	4.69	0.52	มากที่สุด
8	ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย	4.71	0.51	มากที่สุด
รวม		4.60	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.52) ครูและ

บุคลากรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.63) ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.62) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.61) ครูและบุคลากรมีการพัฒนาการเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.64) และผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.64 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านแบบจำลองทางความคิด (Y_3)

(n=94)

ข้อที่	ด้านแบบจำลองทางความคิด (Y_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐานจากปัญหาที่พบ และไตร่ตรอง เพื่อหาเหตุผลมาตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ และนำมาแก้ปัญหาได้	4.28	0.69	มาก
2	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือการจัดการเรียนรู้	4.31	0.66	มาก
3	ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย	4.29	0.67	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดในการทำงาน	4.48	0.55	มาก
5	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มองปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่จะสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง	4.47	0.69	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านแบบจำลองทางความคิด (Y_3)(ต่อ)

ข้อที่	ด้านแบบจำลองทางความคิด (Y_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและพร้อมรับข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ	4.38	0.58	มาก
รวม		4.37	0.50	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคน พุดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดในการทำงาน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.55) ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มองปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.69) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและพร้อมรับข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.58) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.67) และผู้บริหารมีการตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐานจากปัญหาที่พบและไตร่ตรอง เพื่อหาเหตุผลมาตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้และนำมาแก้ปัญหาได้ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.69 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₄)

(n=94)

ข้อที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y ₄)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการระดมความคิดร่วมกัน ในการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.37	0.58	มาก
2	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	4.39	0.65	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ของ ตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและ สื่อสารผ่านการแสดงออกให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจ	4.44	0.59	มาก
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย	4.32	0.62	มาก
5	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.50	0.59	มากที่สุด
6	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะถูกนำไปสู่การกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ รวมถึงภารกิจ ของสถานศึกษา	4.36	0.63	มาก
7	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา จะสร้างความ ผูกพันและการรวมพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมาย เดียวกัน	4.43	0.59	มาก
8	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรเกิดความตระหนักถึง ความสำเร็จในอนาคต ว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน ของทุกคน	4.43	0.65	มาก
รวม		4.40	0.53	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ

สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้ ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.59) และพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและสื่อสารผ่านการแสดงออกให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.59) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา จะสร้างความผูกพันและการรวมพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.59) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำเร็จในอนาคต ว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.63) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.65) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการระดมความคิดร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.58) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ รวมถึงภารกิจของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.63) และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 – 0.65 หมายความว่าความกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_5)

(n=94)

ข้อที่	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา	4.57	0.59	มากที่สุด
2	ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ มีการแบ่งปันข้อมูลหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	4.52	0.59	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีการรับฟังและเคารพความคิดเห็น เพื่อการแก้ไขปัญหาในระยะยาว	4.48	0.59	มาก
4	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรสามารถสร้างสรรค์การทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในสถานศึกษา	4.49	0.59	มาก

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y₅) (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Y ₅)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	ผู้บริหารมีการจัดประชุม เพื่อวางแผนงานร่วมกันก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน	4.54	0.59	มากที่สุด
6	การประชุมในทีมของการทำงานช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	4.59	0.59	มากที่สุด
7	ครูและบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ ในการทำงาน	4.52	0.59	มากที่สุด
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ได้ตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกันในงานที่ได้รับผิดชอบด้วยตนเอง	4.62	0.58	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.57	0.59	มากที่สุด
10	สถานศึกษามีการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาการทำงานอย่างเหมาะสม	4.70	0.56	มากที่สุด
11	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ในรูปแบบทีมงานมีโครงสร้างชัดเจนและเชื่อถือได้	4.51	0.63	มากที่สุด
รวม		4.55	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 9 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาการทำงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ได้ตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกันในงานที่ได้รับผิดชอบด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.59) การประชุมในทีมของการทำงานช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.59) ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีการจัดประชุม เพื่อวางแผนงานร่วมกันก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารส่งเสริมการ

แลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ มีการแบ่งปันข้อมูลหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.59) ครูและบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นเพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.59) และผู้บริหารมีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ในรูปแบบทีมงานมีโครงสร้างชัดเจนและเชื่อถือได้ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ และพบว่าอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรสามารถสร้างสรรค์การทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.59) และสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีการรับฟังและเคารพความคิดเห็น เพื่อการแก้ไขปัญหาในระยะยาว ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 – 0.63 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลมีน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ในภาพรวมโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) มีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

(n=94)

องศ์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ	1.ภาคีเชิงระบบ (X_1)	2.ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (X_2)	3.แบบจำลองทางความคิด (X_3)	4.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_4)	5.การเรียนรู้เป็นทีม (X_5)	ภาพรวม (X_{tot})
1.ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1)	.714**	.637**	.581**	.448**	.502**	.713**
2.กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X_2)	.552**	.597**	.495**	.512**	.568**	.687**
3.ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3)	.503**	.563**	.428**	.421**	.457**	.597**
ภาพรวม (X_{tot})	.689**	.708**	.589**	.533**	.599**	.747**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = .747$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_1 - Y_5) พบว่ามีความสัมพันธ์ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Y_2) มากที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .708$) และความสัมพันธ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_4) น้อยที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .533$)

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (X_1 - X_3) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่ามีความสัมพันธ์ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1) มากที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .713$) และความสัมพันธ์ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3) น้อยที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .597$)

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (X_1 - X_3) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_1 - Y_5) แต่ละด้านพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X_1) มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ (Y_1) มากที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .714$) และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3) มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_4) น้อยที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .421$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 2) เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 134 แห่ง มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามรายอำเภอ เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษา จำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามแนวคิดของอลิก-มีลคาเรกและฮอย (Alig-Mielcarek & Hoy) และแบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับมาจากสถานศึกษา จำนวน 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.26 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปคือ ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน และพบอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ และพบอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านแบบจำลองทางความคิด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันลักษณะที่คล้อยตามกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สามารถนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ข้างต้นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อนการพัฒนาทางวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ การจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล ตลอดจน

การวางแผนพัฒนาวิชาชีพโดยอิงจากความต้องการจำเป็นของครูเอง ซึ่งสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น การเสริมสร้างศักยภาพภายในองค์กร ส่งผลให้ครูสามารถพัฒนาทักษะวิชาชีพให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของสถานศึกษา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนอย่างยั่งยืน ผู้บริหารมีแนวทางการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการร่วมกับครู โดยใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนมาเป็นพื้นฐานในการวางแผนและพัฒนาแนวทางการสอน ซึ่งส่งผลให้การ ดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถติดตามความก้าวหน้าได้จริง การสื่อสารเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพยังเป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ และการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันใน องค์กรอย่างมีเอกภาพ ผู้บริหารแสดงบทบาทในการนิเทศ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะอย่าง สร้างสรรค์ต่อการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เพียงเพื่อการประเมิน แต่เพื่อการพัฒนาที่ แท้จริง การให้ผลสะท้อนกลับที่ตรงจุดและสนับสนุนเชิงบวก เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ครูเกิด แรงจูงใจในการปรับปรุงการสอน และสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้นักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง โดยสรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการที่อยู่ในระดับมากนี้ เกิดจากการที่ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกในการ พัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการศึกษา ได้แก่ การส่งเสริมครูให้มีศักยภาพ การวางแผน ร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย และการนิเทศเพื่อพัฒนา ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกัน และกันอย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของโซมารา (Xhomara) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการเรียน การสอนในโรงเรียน เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนคือการสอนและการเรียนรู้ กิจกรรมอื่น ๆ ใน โรงเรียนถือเป็นกิจกรรมรองจากวัตถุประสงค์หลักเหล่านี้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการทำงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นผล จากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนการสอนของ นักเรียนในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไดโอดอนเนลล์ และไวท์ (O'Donnell and White) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนา บรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ดี สอดคล้องกับงานวิจัย ของเกรย์ (Gray) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนที่มีฐานะยากจน ผลการวิจัยพบว่า มีกระบวนการบางอย่างที่สำรวจครู ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ กำกับดูแลและประเมินผลการสอน และติดตามความก้าวหน้า ของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของมณีรัตน์ ประเสริฐผลและอำนาจ ทองโปร่ง ได้ศึกษาเรื่อง

ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มอำเภอไทรน้อย สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพรรณ คงพานิช ทรงเดช สอนใจและพนา จินดาศรี ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่ามัธยฐานมากที่สุด คือ ด้านกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างทิศทางการพัฒนาทางวิชาการของสถานศึกษา ผ่านการร่วมมือและสื่อสารอย่างเป็นระบบกับคณะครูในโรงเรียน การที่ผู้บริหารและครูได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางการศึกษา แสดงถึงการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเป้าหมายของโรงเรียน ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและยึดถือแนวทางที่สอดคล้องกันกับผู้บริหารในทุกระดับ อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทั้งองค์กร นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารมีแนวทางในการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกับครู ถือเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่ส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน ย่อมสามารถขับเคลื่อนการเรียนการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างตรงจุด การที่ผู้บริหารและครูได้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ยังแสดงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครูในระยะยาวอันเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนและความคาดหวังที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เชิงวิชาการที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างมีระบบ ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่เพียงการบริหารทั่วไป แต่ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเน้นคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ท้ายที่สุดความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับครูเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ถือเป็นการประยุกต์ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งเป็นแนวทางที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลินคูน่า และคิงคอย (Lincuna and Caingcoy) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติในการเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหารโรงเรียน ในเมืองเอลซ์ลวาดอร์ ฟิลิปินส์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลมีการบริหารงานภารกิจผู้นำทางวิชาการอย่างมีระดับสูงมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ บุญหนัก ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น ด้านการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน และด้านการกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนและการสอน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของกิจธนาพัฒน์ ศรีสุวรรณและสุรางคนา มัณยานนท์ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากระสัง 3 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรรัตน์ ไทรัมย์ และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมาก และมีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการบริหาร แม้ว่าผู้บริหารจะมีบทบาทในการเยี่ยมชั้นเรียน กำกับและติดตามการสอน รวมทั้งร่วมทำงานทางวิชาการกับครูและนักเรียน แต่ระดับความถี่ ความต่อเนื่อง และคุณภาพของกระบวนการเหล่านี้อาจยังไม่เป็นไปอย่างทั่วถึงหรือมีความเป็นระบบเพียงพอ โดยเฉพาะในส่วนของการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์และการใช้ผลสะท้อนกลับ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงวิชาการในมิตินี้ การสังเกตการสอนและการเยี่ยมชั้นเรียนของผู้บริหารอาจยังดำเนินอยู่ในลักษณะที่เน้นการควบคุมหรือการประเมินมากกว่าการให้การสนับสนุนและพัฒนาครู ซึ่งอาจส่งผลให้ครูรู้สึกไม่สบายใจ ไม่เปิดรับ หรือมองว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นภาระมากกว่าจะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ส่งผลให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนในระดับที่ต่ำ อีกทั้งภาระงานของผู้บริหารในด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานธุรการ งานเอกสาร และงานบริหารทั่วไปที่มีความซับซ้อน อาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถให้เวลากับการติดตามการสอนได้อย่างต่อเนื่องหรือลึกซึ้งเท่าที่ควร แม้จะมีความตั้งใจ แต่ข้อจำกัดด้าน

เวลาและทรัพยากรอาจทำให้บทบาทด้านนี้ด้อยลงเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ที่สามารถจัดการได้ด้วยการวางระบบหรือการมอบหมายงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารบางรายอาจยังขาดทักษะเฉพาะด้านในการให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ภาษาสร้างแรงบันดาลใจ การชี้จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาอย่างชัดเจน รวมถึงการวางแผนร่วมกับครูในการปรับปรุงการสอน ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การอบรม และการเรียนรู้เชิงลึกอย่างต่อเนื่อง จากการพิจารณาข้อมูลเชิงลึกดังกล่าวจึงสามารถกล่าวได้ว่า แม้ผู้บริหารจะมีบทบาทในการสนับสนุนทางวิชาการหลายประการ แต่ในมิติของการติดตามการสอนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ยังเป็นพื้นที่ที่ต้องการการเสริมสร้างทั้งในเชิงทักษะ ความรู้ และระบบสนับสนุน เพื่อให้การสังเกตและการสะท้อนกลับเป็นกระบวนการที่ครูรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริมและพัฒนาไม่ใช่เพียงการตรวจสอบหรือประเมินผลเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ บุญหนัก ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น ด้านการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน และด้านการกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนและการสอน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธิดา ปิติเลิศศิริกุลและนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มบันนังสตา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับธนิต รัตนศักดิ์ดา ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ข้างต้นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเกิดจากสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม รวมทั้งมีระบบการทำงานที่เป็นระบบและสอดคล้องกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษามีการบริหารจัดการและดำเนินงานโดยยึดแนวคิดแบบเป็นระบบ กล่าวคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีการวางแผน จัดลำดับ

ความสำคัญของภารกิจ และดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานและสามารถเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของระบบและการวางแผนเพื่อให้ระบบย่อยทำงานได้สมบูรณ์ ยังช่วยให้สถานศึกษามีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย และเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถานศึกษาเติบโตอย่างยั่งยืนในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันมีการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ รวมถึงการวางแผนงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ บรรยายภาพของความร่วมมือและการมีส่วนร่วมนี้ ช่วยสร้างทีมที่เข้มแข็งและส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพทำให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก (Senge) ที่กล่าวว่าองค์กรที่มีบุคลากร มุ่งเน้นการพัฒนาขยายศักยภาพความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่น พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมัสทาฟา (Mustafa) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนอยู่ในระดับที่พึงพอใจทั้งสองด้าน โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านความเป็นเลิศเฉพาะบุคคล ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ ปานเพชร และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ที่ระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา จันทร์ลี ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความซับซ้อนมากที่สุด คือ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะครู มีความตระหนักรู้ในความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะ สำคัญขององค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคที่สภาพแวดล้อมทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา การที่ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนาทักษะของ ตนเองอย่างต่อเนื่องนั้น แสดงถึงการมีแรงจูงใจภายในและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นการที่ครูสามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา เป็น การเชื่อมโยงระหว่างแรงบันดาลใจส่วนตัวกับภารกิจร่วมขององค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดการขับเคลื่อน ร่วมกันไปในทิศทางเดียวอย่างมีพลังและส่งเสริมการทำงานแบบมีเป้าหมายร่วมเป็นหัวใจขององค์กร แห่งการเรียนรู้ อีกประเด็นสำคัญ คือ บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำ ความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการทำงานอย่างหลากหลายถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการ เรียนรู้ และลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง เมื่อครูและบุคลากรได้รับทั้งการสนับสนุนจากผู้นำและมี แรงขับเคลื่อนจากภายในพวกเขาย่อมมีแนวโน้มที่จะใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอและสามารถ ปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ หลักสูตรใหม่ หรือ แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยูซบาชิ และมูฮัมหมัด (Youzbashi and Mohammadi) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประกอบด้วยด้านทักษะส่วนบุคคล และด้านการมีแบบแผน ความคิดอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเฮสบอล (Hesbol) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการ เรียนรู้ความสามารถตนเองและการเรียนรู้ของอาจารย์ใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการปรับปรุงโรงเรียน ผล การศึกษาบ่งชี้ว่าผู้อำนวยการต้องมีประสิทธิภาพสูงในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานในระดับสูง และต้อง มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในตัวครูและองค์กรโดยรวมในการแสวงหาความพยายามในการปรับปรุง โรงเรียนและกลไกการเรียนรู้ขององค์กรตามการวิจัยที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์เพ็ญ สุขเกษม และนุชนรา รัตนศิริประภา ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุณณาวาส ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุณณาวาส โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล การคิดเชิงระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของ ทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของอินทริา อำมโกช และสงวน อินทร์รักษ์ ได้ศึกษาเรื่อง การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก และมีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านแบบจำลองทางความคิด ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาบางแห่งอาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นทางการและยังคงรูปแบบการทำงานการบริหารงานแบบเดิม สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดหรือความท้าทายที่ยังคงมีอยู่ในการพัฒนาแนวทางการคิดเชิงลึกและความกล้าที่จะเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษา แม้ว่าแบบจำลองทางความคิดจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรจำนวนมากยังติดอยู่กับกรอบความคิดเดิมหรือแนวทางการทำงานแบบคุ้นชิน ส่งผลให้ขาดการตั้งคำถามหรือการทำทลายสมมุติฐานเดิม ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรบางแห่งอาจยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรีที่บุคลากรจะสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่โดยไม่กังวลว่าจะถูกต่อต้านหรือปฏิเสธ ซึ่งส่งผลให้เกิดความลังเลในการนำเสนอไอเดีย หรือไม่มีแรงจูงใจที่จะปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน แม้ในบางโรงเรียนจะมีการส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับบริบท แต่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักยังอยู่ในระดับพื้นฐานหรือเชิงนโยบายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการทางความคิดของครูและผู้บริหาร ในมุมมองของผู้บริหารแม้จะมีความตั้งใจที่จะเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่หากไม่มีการจัดให้เกิดเวทีอย่างต่อเนื่อง หรือหากยังคงมีลักษณะการสื่อสารแบบบนลงล่างอยู่มาก โอกาสในการกระตุ้นความคิดร่วมก็ย่อมน้อยตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมาเรีย อานาและมาริน่า (Maria, Ana and Marina) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาเชิงประจักษ์ของสถานศึกษาเป็นองค์กรการเรียนรู้หรือไม่ ในประเทศสเปน บัลแกเรีย อิตาลี และตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ในทุกประเทศทั้งสี่มีสิ่งที่ทำให้โรงเรียนไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงหลักสูตรการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพและวัฒนธรรมการสอนแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งบ่งบอกถึงการขาดแบบแผนทางความคิดของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอัสลาน (Aslan) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยม ประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารและครูเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของวีรยา สังจะเขตต์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรกนก สหพัฒนสมบัติ และสนั่น ประจักษ์จิตร ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันลักษณะที่คล้ายตามกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรม สิ่งเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในสถานศึกษา และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหาร ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการจะสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สร้างเป้าหมายที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและนักเรียน รวมถึงส่งเสริมให้ครูเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนาตนเองผ่านการอบรมหรือศึกษาดูงาน อีกปัจจัยหนึ่งคือการบริหารจัดการที่สนับสนุนการเรียนรู้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงมักให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก สิ่งเหล่านี้ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา นอกจากนี้ บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการก็มีความสำคัญ หากผู้บริหารมีแนวคิดที่เปิดกว้าง สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทดลองแนวทางการสอนใหม่ ๆ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยให้สถานศึกษาเติบโตและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและมีลักษณะที่คล้ายตามกัน หมายความว่า เมื่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสูงขึ้น ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาก็จะสูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ และแสดงให้เห็นว่าหากสถานศึกษาต้องการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งและสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับทั้งครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและการยกระดับคุณภาพของนักเรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณา เฟื่องฟู ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชพล ธรรมมา ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงระบบ มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดจากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีความสามารถในการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรทั้งโรงเรียน ก็จะช่วยกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการคิดเชิงระบบภายในสถานศึกษา ผู้บริหารมีส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน ทำให้ครูและบุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เมื่อสถานศึกษามีลักษณะการพัฒนาเกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียนไม่ใช่แค่เฉพาะบุคคล จะส่งผลให้ครูและบุคลากรเห็นความเชื่อมโยงของบทบาทตนเองกับระบบโดยรวม จึงทำให้ส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดแบบองค์รวมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการคิดเชิงระบบ การพัฒนาวิชาชีพไม่ได้เน้นเพียงการฝึกฝนทักษะเชิงเดี่ยว แต่เป็นการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจความเชื่อมโยงของระบบโรงเรียนทั้งหมด ครูจะตระหนักว่าการพัฒนาตนเองไม่ใช่เพียงเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่มีผลกระทบต่อคุณภาพของทั้งองค์กร สิ่งนี้นำไปสู่การคิดเชิงระบบ

เพราะบุคลากรสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เช่น หลักสูตร นโยบายของโรงเรียน การบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรช่วยสร้างแนวคิดองค์รวม มองเห็นความเชื่อมโยงของระบบการทำงาน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกฤตา วัฒนเกษมสกุล ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไอลดา กุดัน, ปณิธาน วรณวลัย และเพ็ญภา สุขเสริม ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้แม้ว่าผู้บริหารจะมีการติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แต่กลับไม่ได้ส่งผลโดยตรงหรือเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในสถานศึกษา การติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เน้นไปที่ การกำกับดูแล ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นหลัก ขณะที่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทั้งองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในระยะยาว ทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมไปถึงตัวนักเรียนด้วย ด้วยเหตุนี้ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสอนซึ่งเป็นกระบวนการเฉพาะเจาะจงในห้องเรียน อาจไม่มีผลโดยตรงหรือมีอิทธิพลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทั้งสถานศึกษา จากความสัมพันธ์อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดของแนวทางด้านนี้เนื่องจาก การสร้างวิสัยทัศน์

ร่วมกันต้องอาศัยกระบวนการแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารสองทาง มากกว่าการให้คำแนะนำจากฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสอนมักเน้นไปที่การปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนของครูเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจทำให้ครูและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระดับห้องเรียนมากกว่าการมองเห็นเป้าหมายของโรงเรียนโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรศักดิ์ สงวน ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของปริยาพร โพธิ์ศรีและจรรยา บุญธรรม ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน และการส่งเสริมศักยภาพครูอย่างยั่งยืน ผ่านการติดตามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นระบบและมีคุณภาพ ต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการสอนของครู รวมถึงการพัฒนาทักษะการนิเทศและควรใช้เทคโนโลยีในการติดตามและให้ข้อเสนอแนะมาใช้ เพื่อให้ครูได้รับคำแนะนำที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง

2. จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านแบบจำลองทางความคิด มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง กระตุ้นให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนแนวคิดและมุมมองที่หลากหลาย ควรจัดกิจกรรมพัฒนาความคิดเชิงระบบ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายกลุ่ม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมหรือจัดสรรให้ครูและบุคลากรมีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ใหม่ ๆ เช่น งานวิจัยในชั้นเรียนที่มีความเป็นเลิศ เทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมการทำงานและการจัดการเรียนรู้ และเทคนิคการจัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาแนวคิดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการศึกษาในปัจจุบันได้

3. จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่ดีจะส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมุ่งเน้นในสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งจะช่วยให้ครูมีแนวคิดที่ทันสมัยสามารถปรับตัวและพัฒนาการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ ส่งผลให้โรงเรียนมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในยุคที่การศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดอื่น ๆ
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และในสังกัดอื่น ๆ
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

รายการอ้างอิง

- Alig-Mielcarek, Jana M., & W.K., Hoy. "A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership." In **Educational Leadership and Reform**. (Ohio: The Ohio State University, 2005): 29-51.
- Aslan, Gulay., "Learning Organizations as Predictors of Academic Achievement: An Analysis on Secondary Schools." **Educational Administration: Theory and Practice**. 25, 2 (2019): 191.
- Best, John W., **Research in Education**, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- Burkett, Holly., **Learning for the Long Run: 7 Practices for Sustaining a Resilient Learning Organization**. Alexandria: ATD Press, 2017.
- Chell, Jan., **Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership**. Accessed March 21, 2024, Available from <https://shorturl.asia/AHEoZ>
- Cronbach, Lee J., **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- DeWitt, Peter M., **Instructional Leadership: creating practice out of theory**. California: A Sage Publications, 2020.
- Dubrin, Andrew J., **Essentials of Management**. 9th ed. Ohio: South-Western, 2011.
- Duke, Daniel Linden., **School Leadership and Instructional Improvement**. New York: Random House, 1987.
- Garvin, David A., "Building the Learning Organization." **Harvard Business Review** 11, 19 (November 2012): 1-15.
- Glickman Carl D., Gordon Stephen P., and Ross-Gordon Jovita M., **Supervision and instructional leadership: A developmental approach**. New York: Pearson, 2018.
- Gray, James., "Instructional Leadership of Principals and Its Relationship with the Academic Achievement of High-Poverty Students." (Graduate School Murray State University of Kentucky 2018): Abstract.
- Hesbol, Kristina A., "Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing

- School Improvement.” **International Journal of Educational Leadership Preparation** 14, 1 (Spring 2019): 33-51.
- Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil G., & Tarter, C. Joy. **Education Administration Theory Research and Practice**. 9th ed. USA: McGraw-Hill, 2013.
- Huber, Diane L., **Leadership Nursing core management**. 3^{ed}. Philadelphia: Saunders Elsevier, 2007.
- James, Kouzes M., and Posner, Barry Z. **The Leadership Challenge: how to make extraordinary things happen in organizations**. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- Krejcie, Denise F., and Morgan, D.W. “Determining Sample Size for Research Activities.” **Journal of Educational and Psychological Measurement** 30, 3 (September 1970): 607-610.
- Likert, Rensis., **New Pattern of Management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 2022.
- Lincuna, Ma. Leah B., and Caingcoy, Manuel E. “Instructional Leadership Practices of School Administrators: The Case of El Salvador City Division, Philippines.” **Commonwealth Journal of Academic Research** 1, 2 (May 2022): 12.
- Lunenburg, Frederick C., and Ornstein, Allan. **Educational Administration Concepts and Practices**. 7th ed. California: SAGE Publications, 2022.
- Marquardt, Michael J., **Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning**. Palo Alto California: Consulting Psychologists, 2002.
- McEwan, Elaine K., **7 steps to effective Instructional leadership**. 2nd ed. California: A Sage Publications, 2003.
- Mustafa, Erdem., "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers.” **International Online Journal of Educational Science** 6, 2 (April 2014): 8-9.
- Nor, Mariani Md., and others, **Instructional leadership practices for school improvement**. Accessed March 18, 2024, Available from <https://shorturl.asia/bkuzN>
- Northouse, Peter G., **Leadership: Theory and Practice**. 6th ed. California: SAGE, 2013.

- Pedler, Mike., Burgoyne, John., and Boydell, Tom. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. 2nded. New York: McGraw-Hill, 1994.
- O'Donnell, Robert J., and White, George P. "Within the Accountability Era: Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement," **NASSP Bulletin** 89, 645 (April, 2005): 56-71.
- Pettinger, Richard., **The Learning Organization**. United Kingdom: Capstone Publishing, 2002.
- Robbins, Stephen P., and Judge, Timothy A. **Organizational Behavior**. 16th ed. Essex: Pearson, 2015.
- Smith, Julie R., and Smith, Raymond L., **Evaluating Instructional Leadership Recognized Practices for Success**. California: Thousand Oaks, 2015.
- Senge, Peter M., **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations**. 4th ed. New York: Crown Business, 2006.
- Sierra-Huedo, María Luisa., Romea, Ana C., and Agualeles, Marina., "Are Schools Learning Organizations? An Empirical Study in Spain, Bulgaria, Italy, and Turkey." **Social Sciences** 12, 9 (September 2023): 495.
- Watkins, Karen E., and Marsick, Victoria J. "Conceptualizing an Organization That Learns." in **The Oxford Handbook of the Learning Organization**, 53-59. Edited by Anders Ortenblad. New York: Madison Avenue, 2019.
- Xhomara, Naxmi., **Instructional Leadership and Effective Teaching and Learning**. New York: Nova Science Publishers, 2021.
- Youzbashi, Alireza. and Mohammadi, Ahmad. "An investigation into the realization dimension of learning organization." **Procedia –Social and Behavioral Sciences** 47 (2012): 90-92.
- Yukl, Gary A., **Leadership in Organization**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2013.
- กมลชนก ธงทอง. **ภาวะผู้นำทางวิชาการ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2564.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561-2580**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561.
- กิจธนาพัฒน์ ศรีสุวรรณและสุรางคนา มัณยานนท์. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากระสัง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) 6, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2567): 131.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติ สำหรับงานวิจัย หลักการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติในงานวิจัย พร้อมทั้งอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จาก SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: หจก.สามลดา, 2566.
- กัลยารัตน์ จีระชนชัยกุล. พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.
- จันทร์เพ็ญ สุขเกษม และนุชนรา รัตนศิริระประภา. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดบูรณาวาส.” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 76.
- ฉัตรกนก สหพัฒนสมบัติ และสนั่น ประจงจิตร. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1.” วารสารการบริหารการศึกษา มศว 20, 38 (มกราคม – มิถุนายน 2566): 142.
- ชรินทร์ มั่งคั่ง. ภาวะผู้นำคุณภาพการศึกษา คู่มือมาตรฐานการเรียนรู้สังคมศึกษา. เชียงใหม่: ไดมอนด์กราฟิก กรุ๊ป, 2559.
- ชนันภรณ์ อารีกุล. การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- ซัชพล ธรรมมา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561
- ไชยา ภาวะบุตร. ภาวะผู้นำทางวิชาการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. สกลนคร: หจก. สมศักดิ์การพิมพ์ กรุ๊ป, 2565.
- ณพัฐธิกา ปิติเลิศศิริกุล และนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มบันนังสตา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2.” วารสารรัชต์ภาคย์ 15, 39 (มีนาคม – เมษายน 2564): 138.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.
- ธนิต รัตนศักดิ์ดา. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก, 2565.
- ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย และคณะ. การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน.

พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563.

ปรียาพร โพธิ์ศรี และจรรยา บุญธรรม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3.” **วารสารเสียงธรรมจากมหายาน** 10, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2567): 87.

ปราณี ศรีแก้ว. **การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 256. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และนักรบ หมี่แสน. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

มณีรัตน์ ประเสริฐผลและอานวย ทองโปร่ง. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มอำเภอไทรน้อย สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.” **วารสารบัณฑิตศึกษา** 18, 82 (กรกฎาคม - กันยายน 2564): 96.

มงคลชัย วิริยะพินิจ. **มอง"วัฒนธรรม" สู่การจัดการความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566.

มัทนา วังถนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง, 2561.

รุ่งนภา จันท์ลี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**, 2562.

วรรณา เฟื่องฟู. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.” **วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม** 5, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 47.

วรารณ ปานเพชร และมัทนา วังถนอมศักดิ์ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 725.

วันชัย ปานจันทร์. **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.

วีรยา สัจจะเขตต์และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ. “การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.” **วารสารการ**

- บริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 12, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 140.
- วีรศักดิ์ สงวน. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2.” วารสารสิรินธรปริทรรศน์ 20, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 133.
- ศิริพรรณ คงพานิช ทรงเดช สอนใจและพนา จินดาศรี. “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1.” วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์ 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2565): 283.
- สงวน อินทร์รักษ์ ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2566.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. การสังเคราะห์รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2565. สุพรรณบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลฯ, 2565.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. แผนบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567. สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570). สุพรรณบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570. ม.ป.ท., 2565.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไทย กระทรวงศึกษาธิการ. สมรรถนะการศึกษาไทยใน เวทีสากล ปี 2565 (IMD 2022). นนทบุรี: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2566.
- สุกฤตา วัฒนเกษมสกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 2562.

สุทินันท์ ชื่นชม. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. เชียงใหม่: ชมพูการพิมพ์, 2564.

สุพรรณิ บุญหนัก. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2.”

วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ 2, 4 (มกราคม - เมษายน 2565): 63-65.

อมรรัตน์ ไทรเมืองและคณะ. “ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2.” **วารสารอัล-อิกมะฮุมหาวิทยาลัยฟาฏอนี** 12, 24 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565): 123.

อัจฉรา นิยมภา **ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: วิสด้า อินเตอร์พรีนท์ จำกัด, 2561.

อารีย์ นัยพินิจ. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮาส์ จำกัด, 2563.

อานวย มีราดา. **การบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**. สกลนคร: หจก.สมศักดิ์การพิมพ์ กรุป, 2566.

อินทิรา อามโกช และสงวน อินทร์รักษ์. “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิถีใหม่ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 13, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566): 120-121.

ไอลดา กุดัน, ปณิธาน วรรณวัลย์ และเพ็ญภา สุขเสริม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1.” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 9, 1 (มกราคม – เมษายน 2567): 1271-1272.





ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/945

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนิน วรรณเกตุศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมภูมิ สัจเชษฐ์ รหัสนักศึกษา 650620060 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ-สกุล รศ.ดร.พัศตริน วรรณเกตุศิริ
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ตำแหน่ง รองหัวหน้าภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. ชื่อ-สกุล ดร.เการัมย์ภา อาสา
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี
3. ชื่อ-สกุล ดร.ฉวีวรรณ เฟื่องทอง
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดสวนแตง
4. ชื่อ-สกุล ดร.วฤชกฤต บริสุทธิ์
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดไผ่เดี่ยว
5. ชื่อ-สกุล ดร.รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดโพธิ์ทองเจริญ



ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า	แปล ผล
		1	2	3	4	5	IOC	
ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา								
1.ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X ₁)								
1	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อพัฒนาด้านทักษะและวิชาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารให้โอกาสในการจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูภายในโรงเรียน เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูตามความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมวางแผนการจัดอบรมพัฒนาทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการจัดเตรียมคู่มือการปฏิบัติงานทางวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ให้กับครูโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตารางเวลาการทำงานให้ครูได้ทำงานร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X ₂)								
8	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีการกำหนดให้ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเครื่องมือในการอภิปรายและปรับปรุงการเรียนการสอนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารกับครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลรวบรวมและมาวิเคราะห์ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
12	ผู้บริหารมีการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการ ด้านพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบอย่างชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
13	ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินและประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีการใช้เป้าหมายของโรงเรียน เป็นหลักในการตัดสินใจทางวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนและความคาดหวังที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานที่ทำหยาบมากขึ้น โดยที่นักเรียนทุกคนสามารถทำตามมาตรฐานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X_3)								
17	ผู้บริหารมีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารและครูร่วมกันทำงานกับนักเรียนในด้านการวิชาการโดยตรง เพื่อวางแผนและจัดกระบวนการประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา	0	+1	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีการสังเกตการสอนของครู เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีการประเมินครู เพื่อพัฒนาการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับที่ได้จากการ กำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียนกับครูโดยตรงอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา								
1. การคิดเชิงระบบ (system thinking) (Y ₁)								
24	ครูและบุคลากรสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพรวมของระบบถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ครูและบุคลากรสามารถวางแผนการดำเนินการ เพื่อจัดระบบงานย่อยให้เสร็จทีละส่วน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นได้ว่างานทุกฝ่ายนั้น มีความเชื่อมโยงกันในการปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินการกระทำใดๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีการคิดที่เป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกไปพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์มาใช้เชื่อมโยงการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) (Y ₂)								
33	ครูและบุคลากรมีการพัฒนาการเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ครูและบุคลากรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
35	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.แบบจำลองทางความคิด (mental model) (Y₃)								
41	ผู้บริหารมีการตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐานจากปัญหาที่พบ และไตร่ตรอง เพื่อหาเหตุผลมาตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ และนำมาแก้ปัญหาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มองปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่จะสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและพร้อมรับข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
4.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) (Y ₄)								
47	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการระดมความคิดร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและสื่อสารผ่านการแสดงออกให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
50	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
51	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ รวมถึงภารกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา จะสร้างความผูกพันและการรวมพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำเร็จในอนาคต ว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) (Y ₅)								
55	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
56	ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ มีการแบ่งปันข้อมูลหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
57	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีการรับฟังและเคารพความคิดเห็น เพื่อการแก้ไขปัญหาในระยะ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ยาว							
58	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรสามารถสร้างสรรค์การทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
59	ผู้บริหารมีการจัดประชุม เพื่อวางแผนงานร่วมกันก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
60	การประชุมในทีมของการทำงานช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
61	ครูและบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
62	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ได้ตัดสินใจ แก้ปัญหาร่วมกันในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
63	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
64	สถานศึกษามีการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาการทำงานอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
65	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ในรูปแบบทีมงานมีโครงสร้างชัดเจนและเชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ที่ อว 8612.2/1012



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ธันวาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพธิ์ศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นายสมภู สัจเชตร รหัสนักศึกษา 650620060 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา	สังกัด
1	โรงเรียนบ้านโพธิ์ศรี	สพป.สพ.1
2	โรงเรียนวัดโคกโคเฒ่า	สพป.สพ.1
3	โรงเรียนวัดดงขี้เหล็ก	สพป.สพ.1
4	โรงเรียนวัดนิเวศน์ธรรมาราม	สพป.สพ.1
5	โรงเรียนวัดบ้านหมี่	สพป.สพ.1
6	โรงเรียนวัดพันตำลึง	สพป.สพ.1
7	โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี	สพป.สพ.1
8	โรงเรียนวัดม่วงเจริญผล	สพป.สพ.1
9	โรงเรียนวัดยาง	สพป.สพ.1
10	โรงเรียนวัดลาดปลาเค้า	สพป.สพ.1
11	โรงเรียนวัดวังพระนอน	สพป.สพ.1
12	โรงเรียนวัดเสาธง (ศรีฯ)	สพป.สพ.1
13	โรงเรียนวัดหนองสุวรรณ	สพป.สพ.1
14	โรงเรียนอนุบาลวัดสวนหงส์	สพป.สพ.1
15	โรงเรียนอนุบาลศรีประจันต์	สพป.สพ.1



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.967	.967	65

มหาวิทยาลัยศิลป

Item-Total Statistics

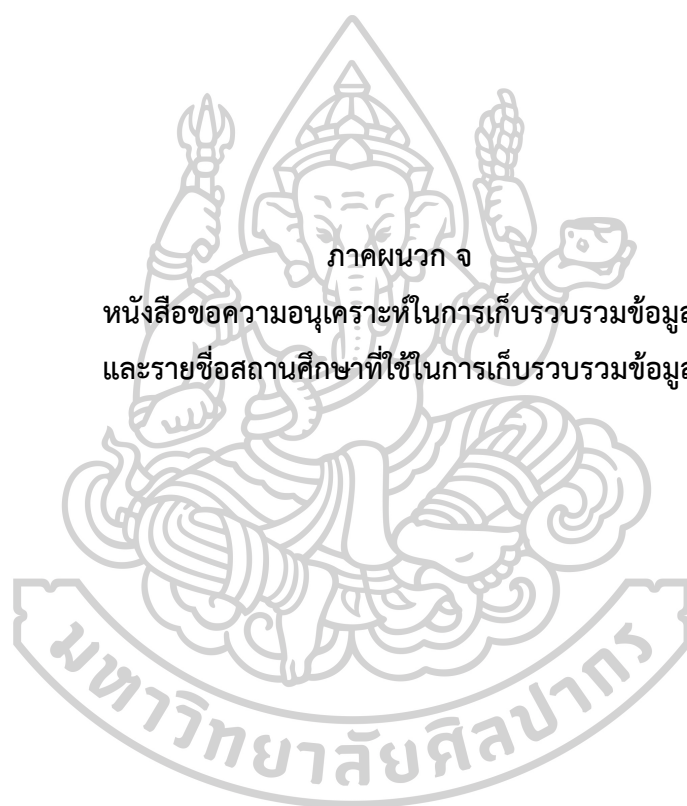
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
วิชาการ1.1	286.00	478.207	.734	.	.966
วิชาการ1.2	286.13	479.499	.637	.	.966
วิชาการ1.3	286.10	477.610	.650	.	.966
วิชาการ1.4	286.17	485.247	.455	.	.967
วิชาการ1.5	286.20	476.924	.570	.	.966
วิชาการ1.6	286.23	469.564	.808	.	.966
วิชาการ1.7	286.17	474.420	.700	.	.966
วิชาการ2.8	286.20	479.200	.644	.	.966
วิชาการ2.9	286.00	477.379	.770	.	.966
วิชาการ2.10	286.10	485.886	.381	.	.967
วิชาการ2.11	286.27	471.789	.738	.	.966
วิชาการ2.12	286.07	486.616	.407	.	.967
วิชาการ2.13	286.03	479.826	.649	.	.966
วิชาการ2.14	286.30	479.597	.528	.	.966
วิชาการ2.15	286.23	480.323	.600	.	.966
วิชาการ2.16	286.17	481.523	.498	.	.967
วิชาการ3.17	286.20	484.097	.446	.	.967
วิชาการ3.18	286.30	477.941	.585	.	.966
วิชาการ3.19	286.20	480.166	.503	.	.967
วิชาการ3.20	286.50	482.259	.361	.	.967
วิชาการ3.21	286.33	478.575	.621	.	.966
วิชาการ3.22	286.27	476.133	.701	.	.966
วิชาการ3.23	286.20	478.097	.624	.	.966
องค์กร1.24	286.37	473.964	.640	.	.966
องค์กร1.25	286.20	481.407	.502	.	.967
องค์กร1.26	286.30	476.631	.687	.	.966
องค์กร1.27	286.17	486.420	.402	.	.967
องค์กร1.28	286.20	481.131	.566	.	.966
องค์กร1.29	286.23	478.668	.667	.	.966
องค์กร1.30	286.23	474.116	.773	.	.966
องค์กร1.31	286.23	476.737	.675	.	.966
องค์กร1.32	286.00	484.621	.528	.	.966
องค์กร2.33	286.20	478.993	.590	.	.966
องค์กร2.34	286.10	484.093	.454	.	.967
องค์กร2.35	286.27	478.064	.629	.	.966
องค์กร2.36	286.20	481.476	.552	.	.966
องค์กร2.37	286.03	477.137	.685	.	.966
องค์กร2.38	286.23	477.289	.654	.	.966
องค์กร2.39	286.13	481.913	.538	.	.966
องค์กร2.40	286.20	485.200	.402	.	.967

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
องค์การ3.41	286.33	481.678	.461	.	.967
องค์การ3.42	286.33	474.644	.706	.	.966
องค์การ3.43	286.30	484.700	.429	.	.967
องค์การ3.44	286.23	487.082	.327	.	.967
องค์การ3.45	286.27	483.926	.457	.	.967
องค์การ3.46	286.17	480.282	.601	.	.966
องค์การ4.47	286.30	489.321	.277	.	.967
องค์การ4.48	286.40	480.455	.569	.	.966
องค์การ4.49	286.33	490.989	.177	.	.967
องค์การ4.50	286.43	484.254	.486	.	.967
องค์การ4.51	286.37	478.516	.578	.	.966
องค์การ4.52	286.43	479.633	.614	.	.966
องค์การ4.53	286.40	482.110	.504	.	.967
องค์การ4.54	286.30	483.803	.420	.	.967
องค์การ5.55	286.27	481.306	.508	.	.967
องค์การ5.56	286.17	488.626	.302	.	.967
องค์การ5.57	286.27	485.513	.392	.	.967
องค์การ5.58	286.17	482.764	.501	.	.967
องค์การ5.59	286.27	486.133	.367	.	.967
องค์การ5.60	286.20	482.166	.524	.	.966
องค์การ5.61	286.30	482.562	.517	.	.966
องค์การ5.62	286.17	479.730	.624	.	.966
องค์การ5.63	286.27	486.271	.362	.	.967
องค์การ5.64	286.10	477.541	.653	.	.966
องค์การ5.65	286.37	477.964	.597	.	.966

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
290.70	495.666	22.264	65



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612/๓๘



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

๖ มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ด้วย นายสยาม สัจเชษฐ์ รหัสนักศึกษา 650620060 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษา
ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิชวัฒนวรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
1	โรงเรียนบ้านดอนโพ	เขตอำเภอเมือง
2	โรงเรียนบ้านท่าเสด็จ	
3	โรงเรียนบ้านบางกุ้ง	
4	โรงเรียนบ้านรางกะท่อม	
5	โรงเรียนบ้านหนองปรือ	
6	โรงเรียนเมืองสุพรรณบุรี	
7	โรงเรียนวัดแก้ว	
8	โรงเรียนวัดเขาติน	
9	โรงเรียนวัดคันทต	
10	โรงเรียนวัดดอนกลาง	
11	โรงเรียนวัดดอนเจดีย์ราษฎร์บูรณะ	
12	โรงเรียนวัดดอนตาล	
13	โรงเรียนวัดดอนโพธิ์ทอง	
14	โรงเรียนวัดบ้านโพธิ์ตะวันตก	
15	โรงเรียนวัดบ้านโพธิ์ตะวันออก	
16	โรงเรียนวัดประชุมชน	
17	โรงเรียนวัดไผ่เกาะโพธิ์งาม	
18	โรงเรียนวัดไผ่ขวาง	
19	โรงเรียนวัดพระธาตุ	
20	โรงเรียนวัดพริ้ว	
21	โรงเรียนวัดพิหารแดง	
22	โรงเรียนวัดโพธิ์ท่าทราย	
23	โรงเรียนวัดมเหยงคณ์	
24	โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	
25	โรงเรียนวัดลาดกระจับ	
26	โรงเรียนวัดลาดตาล	
27	โรงเรียนวัดวรจันทร์	

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
28	โรงเรียนวัดวังกุ่ม	เขตอำเภอเมือง
29	โรงเรียนวัดศิระเกษ	
30	โรงเรียนวัดสกุณปักชี	
31	โรงเรียนวัดสระประทุม	
32	โรงเรียนวัดสวนแตง	
33	โรงเรียนวัดสามทอง	
34	โรงเรียนวัดสามัคคีธรรม	
35	โรงเรียนวัดใหม่รัตนเจดีย์	
36	โรงเรียนวัดอุทุมพราราม	
37	โรงเรียนวัดอู่ยา	
38	โรงเรียนสุพรรณภูมิ	
39	โรงเรียนอนุบาลวัดป่าเลไลยก์	
40	โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี	
41	โรงเรียนอินทร์ศรีธาราชบุรี	
42	โรงเรียนบ้านไผ่แปลกแม่	
43	โรงเรียนวัดสังฆายเถร	
44	โรงเรียนกฤษณา	เขตบางปลาม้า
45	โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 2	
46	โรงเรียนบางปลาม้า	
47	โรงเรียนบางแม่หม้าย	
48	โรงเรียนบ้านรางทอง	
49	โรงเรียนวัดกระทุ่มทอง	
50	โรงเรียนวัดคลองโม่ง	
51	โรงเรียนวัดคูบัว	
52	โรงเรียนวัดโคกโพธิ์	
53	โรงเรียนวัดจระเข้ใหญ่	
54	โรงเรียนวัดช่องลม	
55	โรงเรียนวัดชีปะขาว	
56	โรงเรียนวัดดอนกระเบื้อง	

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
57	โรงเรียนวัดดอนขาด	เขตบางปลาม้า
58	โรงเรียนวัดดารา	
59	โรงเรียนวัดดาว	
60	โรงเรียนวัดตะโปยคาราม	
61	โรงเรียนวัดตะลุ่ม	
62	โรงเรียนวัดทรงกระเทียม	
63	โรงเรียนวัดบางจิก	
64	โรงเรียนวัดบางเลน	
65	โรงเรียนวัดบางใหญ่	
66	โรงเรียนวัดโบสถ์	
67	โรงเรียนวัดป่าพฤษ์	
68	โรงเรียนวัดไผ่เดี่ยว	
69	โรงเรียนวัดไผ่มั่ง	
70	โรงเรียนวัดโพธิ์ตะควน	
71	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	
72	โรงเรียนวัดลาดน้ำขาว	
73	โรงเรียนวัดลานคา	
74	โรงเรียนวัดลำบัว	
75	โรงเรียนวัดวังน้ำเย็น	
76	โรงเรียนวัดศาลาท่าทราย	
77	โรงเรียนวัดสุขเกษม	
78	โรงเรียนวัดสาธิ	
79	โรงเรียนวัดสุขเกษม	
80	โรงเรียนบ้านคลองชะอม	เขตอำเภอศรีประจันต์
81	โรงเรียนบ้านหนองสรวง	
82	โรงเรียนวัดไก่อ๊ต	
83	โรงเรียนวัดดอนบุงพาราม	
84	โรงเรียนวัดดอนสุทธาวาส	
85	โรงเรียนวัดเถรพลาย	

ลำดับที่	รายชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
86	โรงเรียนวัดเทพสุธาवास	เขตอำเภอศรีประจันต์
87	โรงเรียนวัดบรรไดทอง	
88	โรงเรียนวัดบ้านกร่าง	
89	โรงเรียนวัดบ้านกล้วย	
90	โรงเรียนวัดปลายนา	
91	โรงเรียนวัดป่าพระเจ้า	
92	โรงเรียนวัดปู่เจ้า	
93	โรงเรียนวัดพังม่วง	
94	โรงเรียนวัดโพธิ์นฤมิตร	
95	โรงเรียนวัดวังพลับเหนือ	
96	โรงเรียนวัดหนองเพียร	
97	โรงเรียนวัดคลองโม่ง	
98	โรงเรียนบ้านห้วยเจริญ	
99	โรงเรียนวัดวังพลับใต้	
100	โรงเรียนบ้านรางหางม้า	
101	โรงเรียนวัดห้วยสุวรรณาราม	
102	โรงเรียนวัดสามจุ่น	
103	โรงเรียนวัดสัปรสเทศ	





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1”

คำชี้แจง

1. วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน

3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

4. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ โดยท่านสามารถสแกน QR code ที่แนบมานี้หรือตอบแบบสอบถามผ่าน <https://forms.gle/T5VC3zkUNVz5vKSx8> เพื่อทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

โดยให้ท่านเลือกตอบข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

QR Code แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



นายสุเมธ สัจเจตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 31 ปี

☐ 31 - 40 ปี

☐ 41 - 50 ปี

☐ มากกว่า 51 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

☐ ครู

5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

☐ น้อยกว่า 6 ปี

☐ 6 - 10 ปี

☐ 11 - 15 ปี

☐ 16 - 20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปี

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา						
1.ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั้งโรงเรียน (X ₁)						
1	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางด้านทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารให้โอกาสให้จัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูภายในโรงเรียน เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้					
3	ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูตามความต้องการและความปรารถนาของครู					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมวางแผนการจัดอบรมพัฒนาทางวิชาชีพครูในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล					
6	ผู้บริหารมีการจัดเตรียมเอกสารและทรัพยากรความรู้ทางวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ให้กับครู					
7	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดตารางเวลาการฝึกอบรมให้ครูได้ทำงานร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน					
2.กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกัน (X ₂)						
8	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติของโรงเรียน					
9	ผู้บริหารมีการกำหนดให้ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเครื่องมือในการอภิปรายและปรับปรุงการเรียนการสอนของครู					
10	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
11	ผู้บริหารกับครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลรวบรวมและมาวิเคราะห์ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม					
12	ผู้บริหารมีการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการ ด้านพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ครูทุกท่านทราบอย่างชัดเจน					
13	ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินและประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการสอน					
14	ผู้บริหารมีการใช้เป้าหมายของโรงเรียน เป็นหลักในการตัดสินใจทางวิชาการ					
15	ผู้บริหารมีการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งเน้นมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนและความคาดหวังที่สูงขึ้น					
16	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานที่ท้าทายมากขึ้น แต่นักเรียนทุกคนสามารถทำตามมาตรฐานนั้นได้					
3.ติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสอนและการจัดการเรียนรู้ (X ₃)						
17	ผู้บริหารมีการเยี่ยมชมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
18	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารและครูจะร่วมกันทำงานกับนักเรียนในด้านการวิชาการโดยตรง					
20	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา					
21	ผู้บริหารมีการสังเกตการสอนของครู เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าการประเมิน					
22	ผู้บริหารมีการประเมินครู เพื่อที่จะพัฒนาการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน					
23	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับที่ได้จากกำกับ ติดตามการสอนในห้องเรียนกับครูเป็นการส่วนตัวอย่างสร้างสรรค์					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา						
1. การคิดเชิงระบบ (Y ₁)						
24	บุคลากรสามารถมองภาพรวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานเป็นระบบ ก่อนตั้งเป้าหมายในการทำงาน					
25	บุคลากรสามารถวางแผนการดำเนินการจัดงานระบบย่อยให้เสร็จไปทีละส่วน					
26	บุคลากรสามารถมองเห็นได้ว่างานทุกฝ่ายนั้น มีความเชื่อมโยงกันในการปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษา					
27	ผู้บริหารมีการคำนึงถึงผลกระทบก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินการกระทำใดๆ ลงไป					
28	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญของภารกิจอย่างเป็นระบบ					
29	ผู้บริหารมีการคิดที่เป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกไปพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง					
30	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างชัดเจน					
31	บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์มาใช้เชื่อมโยงการทำงาน					
32	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ					
2. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Y ₂)						
33	บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาการเรียนรู้ ผักผ่อน และปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ					
34	บุคลากรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
35	บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
36	ผู้บริหารและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
37	บุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
38	ผู้บริหารและบุคลากรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง					
39	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในสถานศึกษา					
40	ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่หลากหลาย					
3.แบบจำลองทางความคิด (Y₃)						
41	ผู้บริหารมีการตั้งคำถามสมมติฐานจากปัญหาจากปัญหาที่พบ และไตร่ตรอง เพื่อหาเหตุผลมาตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้และนำมาแก้ปัญหา					
42	ผู้บริหารและบุคลากรมีทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการหรือการจัดการเรียนรู้					
43	ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้สอดคล้องกับนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย					
44	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน พุดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดในการทำงาน					
45	ผู้บริหารและบุคลากร มองปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง					
46	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและพร้อมรับข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ					
4.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₄)						
47	ผู้บริหารและบุคลากรมีการระดมความคิดร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
48	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
49	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาแล้วจึงสื่อสารผ่านการแสดงออกให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจ					
50	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย					
51	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง					
52	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ รวมถึงภารกิจแต่ละวันของสถานศึกษา					
53	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา จะสร้างความผูกพันและการรวมพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน					
54	ผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในอนาคต ว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน					
5.การเรียนรู้เป็นทีม (Y₅)						
55	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีการเรียนรู้การทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา					
56	ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ มีการแบ่งปันข้อมูลหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน					
57	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีการรับฟังและเคารพความคิดเห็น เพื่อการแก้ไขปัญหาในระยะยาว					
58	ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์การทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในสถานศึกษา					
59	ผู้บริหารมีการจัดประชุม เพื่อวางแผนงานร่วมกันก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน					
60	การประชุมในทีมของการทำงานช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
61	ครูและบุคลากร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ ในการทำงาน					
62	ผู้บริหารให้โอกาสการ ครูและบุคลากร ได้ตัดสินใจแก้ปัญหา ร่วมกันในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง					
63	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรได้ แสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
64	สถานศึกษามีการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทาง พัฒนาการทำงานอย่างเหมาะสม					
65	สถานศึกษามีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ได้รับ มอบหมายในทีมของท่านมีโครงสร้างที่ชัดเจนและสามารถ เชื้อถือได้					



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายสยมภู สัจเชตร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา

จากโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

จากโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย

พ.ศ. 2562 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ) สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2565 ศึกษาต่อหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2562 ดำรงตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดดารา

จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ.2564 ดำรงตำแหน่ง ครู โรงเรียนวัดดารา

จังหวัดสุพรรณบุรี

ผลงานตีพิมพ์

บทความวิจัย เรื่อง การพัฒนามโนคติของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

เรื่อง ความร้อนกับการเปลี่ยนแปลงของสสาร ด้วยเทคนิคสถานการณ์จำลอง

วารสารศาสตร์การศึกษาและการพัฒนามนุษย์. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 เดือน

กรกฎาคม - ธันวาคม 2562

บทความวิชาการ เรื่อง พฤติกรรมผู้นำสำหรับการบริหารสถานศึกษา

วารสารศาสตร์การศึกษาและการพัฒนามนุษย์. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 เดือน

มกราคม - มิถุนายน 2566