



ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคอกสิรินธร



โดย
นายชวกร คงกะเรียน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคอกสิรินธร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND LEARNING
ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER PRACHUAP KHIRI KHAN SECONDARY
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE



By
MR. Chawakorn KHONGGARIAN

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 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

โดย นายชวกร คงกะเรียน

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

630620155 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, LEARNING ORGANIZATION

MR. Chawakorn KHONGGARIAN : INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER PRACHUAP KHIRI KHAN SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purposes of this research were to identify: 1. instructional leadership of school administrator under Prachuap Khiri Khan Secondary Educational Service Area Office, 2. learning organization of school under Prachuap Khiri Khan Secondary Educational Service Area Office and 3. relationship between instructional leadership of school administrator and learning organization of school under Prachuap Khiri Khan Secondary Educational Service Area Office. The research instrument was a opinionnaire based on McEwan concept regarding instructional leadership. For the learning organizations based on Marquart concept. The sample consisted of 265 school personnel, including school administrators or acting directors and teachers, selected using stratified random sampling classified by school. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this research were as follows:

1. The instructional leadership of school administrators under Prachuap Khiri Khan Secondary Educational Service Area Office were at a high level. When considered in each component, they ranked from the highest to lowest arithmetic means as follows: establishing clear instructional goals, setting high expectations for teachers, creating a school culture and climate conducive to learning, and developing teacher leaders, maintaining positive attitudes toward students, staff, and parents, communicating the school vision and mission, and being there for staff.

2. The learning organization of school under Prachuap Khiri Khan Secondary Educational Service Area Office in overall and each component were, they ranked from the highest to lowest arithmetic means as follows: learning dynamics, people empowerment, knowledge management, organizational transformation, and technology application.

3. The Instructional leadership of school administrators was positively correlated with school learning organization both overall and in all components, with a high level of correlation, statistically significant at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากการได้รับความอนุเคราะห์ อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอม คักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชัตติยา ด้วงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำชี้แนะ แนวทางการพัฒนาแก้ไขเพิ่มเติมวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสมบูรณ์ และคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ต่างประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาและการ ดำเนินชีวิตในฐานะผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ตัวข้าพเจ้าได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ต่อไป ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ ดร.ธีระชัย รัตนรังษี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ ดร.ดิฐารัตน์ สิวรางกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนท่ามะกาบุญศิริวิทยา ดร.ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ดร. ปรวรรณ อ่ำช่วย ครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการปราณบุรี และนางสาวอภิรดี สาลิกา ครูโรงเรียนเมืองปราณ บุรี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือวิจัยให้เกิดคุณภาพ

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี ที่ได้ให้ ความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการทดลองเครื่องมือวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ที่ ได้ให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการให้ข้อมูลการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ที่อนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการวิจัย ขอขอบคุณเพื่อนพี่น้องนักศึกษาปริญญา โท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 38 และรุ่นที่ 39 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และดร.รติ จิรนริตติย ศึกษานิเทศก์ ข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี ที่มีส่วนอย่างมากในการสนับสนุน ช่วยเหลือให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

และขอขอบคุณบิดามารดา น้องสาวและครอบครัววงกะเรียนที่ให้การสนับสนุนการศึกษาต่อในครั้งนี้และ เป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งส่งเสริมให้การวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อวงการการศึกษาของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ไม่นมากก็น้อย

ชวกร คงกะเรียน

สารบัญ

| | หน้า |
|---------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ญ |
| สารบัญแผนภูมิ..... | ฎ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 2 |
| ปัญหาของการวิจัย | 5 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 9 |
| ข้อคำถามของการวิจัย..... | 9 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 9 |
| ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... | 10 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 15 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 17 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 18 |
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ..... | 18 |
| ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ..... | 18 |
| แนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการ | 19 |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | 27 |
| ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 27 |

| | |
|---|----|
| ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 30 |
| ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 31 |
| ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 33 |
| แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 34 |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงขันธ์ | 41 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 42 |
| งานวิจัยในประเทศ..... | 42 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 46 |
| สรุป | 48 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 49 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 49 |
| ระเบียบวิธีการวิจัย | 50 |
| แผนแบบการวิจัย..... | 50 |
| ประชากร | 51 |
| กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง | 51 |
| ตัวแปรที่ศึกษา..... | 52 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 56 |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย..... | 57 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 58 |
| การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ..... | 59 |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... | 59 |
| สรุป | 61 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 62 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | 62 |

| | |
|---|-----|
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ | 64 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ | 73 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจำบุรีรัมย์ | 84 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 89 |
| สรุปผลการวิจัย | 89 |
| การอภิปรายผล | 90 |
| ข้อเสนอแนะของการวิจัย | 98 |
| ข้อเสนอแนะทั่วไป | 98 |
| ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป | 103 |
| รายการอ้างอิง | 104 |
| ภาคผนวก | 110 |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย | 111 |
| ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม | 114 |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ | 128 |
| ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม | 131 |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง | 138 |
| ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย | 142 |
| ประวัติผู้เขียน | 155 |

สารบัญตาราง

หน้า

| | |
|--|----|
| ตารางที่ 1 ตารางแสดงประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 32 |
| ตารางที่ 2 ตารางแสดงอำเภอ รายชื่อสถานศึกษา และจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา | 41 |
| ตารางที่ 3 ตารางแสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล..... | 52 |
| ตารางที่ 4 ตารางแสดงสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | 63 |
| ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวม | 65 |
| ตารางที่ 6 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการกำหนดเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน | 66 |
| ตารางที่ 7 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการอยู่เคียงข้างและสนับสนุนครู..... | 67 |
| ตารางที่ 8 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้..... | 68 |
| ตารางที่ 9 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง | 69 |
| ตารางที่ 10 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการตั้งความคาดหวังสูงสำหรับครู | 70 |

| | |
|---|----|
| ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ พัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา..... | 71 |
| ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ รักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง | 72 |
| ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น โดย ภาพรวม..... | 74 |
| ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ สร้างพลวัตในการเรียนรู้..... | 74 |
| ตารางที่ 15 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ ปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้..... | 76 |
| ตารางที่ 16 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ เอื้ออำนาจแก่บุคลากร..... | 78 |
| ตารางที่ 17 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ จัดการความรู้..... | 80 |
| ตารางที่ 18 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น ด้านการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 82 |
| ตารางที่ 19 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น | 85 |

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 14

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย 16



บทที่ 1 บทนำ

ในยุค Digital 4.0 ซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2016 โลกได้เข้าสู่ช่วงเวลาและเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ที่สามารถเรียนรู้ พัฒนา และประมวลผลข้อมูลได้ด้วยตนเอง ทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารและทำงานร่วมกันโดยอัตโนมัติ เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษาอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีนี้เองกลายเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Technology is a catalyst for a change)¹ พลวัตที่เกิดขึ้นดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรทางการศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ตอบโจทย์ต่อการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ การสอน หลักสูตร และกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการสื่อสาร เป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนให้กับครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษาในยุคใหม่² ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจึงเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้กลยุทธ์ร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและทรัพยากรให้พร้อมใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหาร ผู้เรียน และชุมชน³ นอกจากนี้ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถทำงานและเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องมึบทบาทในการนำ พัฒนา และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

¹ สุกัญญา แซ่มซ้อย, *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 1.

² Elaine K. McEwan, *Seven Steps to Effective Instructional*, (California: Corwin Press, 1998), 7-15.

³ อติพร เกิดเรือง อ่างถึงใน ดารุวรรณ ถวิลการ, *ภาวะผู้นำดิจิทัล*, (ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2564), 14.

การพัฒนาโดยอาศัยหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนบนเวทีโลก ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยหลักที่จะหล่อหลอมและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพ พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการณ์ด้านการศึกษามีการแข่งขันของโลกยุคใหม่ ระบบการศึกษาประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวอย่างจริงจังเพื่อตอบสนองต่อความต้องการคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) หมายความว่า 12⁴ และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ต่างเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนไทยให้มีสมรรถนะสูง พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ⁵ สถานศึกษาจึงต้องการผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร อาทิ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่สัมพันธ์กัน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเป็นทั้งอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้โดยสำนักงาน ก.ค.ศ. ซึ่งระบุว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารงานวิชาการและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ”⁶ บทบาทดังกล่าวถือเป็นมาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาองค์กร และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

⁴ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)”, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 139, ตอนพิเศษ 258 ง (1 พฤศจิกายน 2565), 121-131.

⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560), 100-107.

⁶ สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, “คำสั่งที่ ศธ 0206.4/ว 3 เรื่อง กำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,” วันที่ 26 มกราคม 2564.

เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยของ มูลนิธิ The Asia Foundation ในหัวข้อ “จากความท้าทายสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศไทย” ซึ่งสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและกรุงเทพมหานคร จำนวน 274 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ และแม้จะมี แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่กลับมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน โดยเชื่อว่าคะแนนผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และรางวัลที่ผู้เรียนได้รับจากการแข่งขันทักษะทาง วิชาการคือผลงานทางวิชาการที่สำคัญ ในความเป็นจริงผลงานทางวิชาการควรมุ่งเน้นที่การพัฒนา กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงผล คะแนนหรือรางวัลเท่านั้น⁷ และนอกจากนี้ จากรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เกี่ยวกับสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารหลายคนยังขาดภาวะผู้นำทาง วิชาการ ขณะที่ครูมีความแตกต่างกันในด้านความเชี่ยวชาญทั้งในด้านเนื้อหา การจัดการเรียนการ สอน และความสามารถในการจูงใจผู้เรียน อีกทั้งยังขาดทักษะด้านการวัดและประเมินผลอย่าง หลากหลายและที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้ ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ต่ำกว่ามาตรฐาน ขาดความเสมอภาค และไม่สามารถแข่งขันในระดับสากลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ⁸ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งช่วยให้ ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การดูแลและ สนับสนุนครู การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสื่อสาร วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา และการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง⁹ ทั้งหมดจะส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศทาง วิชาการและมีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่

⁷ มูลนิธิ The Asia Foundation อ้างถึงใน มติชนออนไลน์, “‘บอर्ड กพฐ.’ ผลวิจัยพบ ผอ. ขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ,” เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/local/education/news_2586691

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา อ้างถึงใน จิตติมา วรรณศรี, **การบริหารจัดการศึกษายุค ดิจิตอล**, (พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์, 2564), 6-7.

⁹ Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

สอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร และการจัดการศึกษาในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศและโลกที่เชื่อมโยงถึงกันอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้จึงไม่จำกัดอยู่เพียงในห้องเรียนอีกต่อไป สถานศึกษาจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นแหล่งสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ สนับสนุนให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ อ้างถึงใน สมิต ได้เสนอว่า องค์กรทุกประเภทต้องพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดในสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา¹⁰ ขณะที่ วันชัย ปานจันทร์ กล่าวว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ป้องกันการสูญเสียองค์ความรู้ ส่งเสริมการแบ่งปันและพัฒนาทักษะ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจ และกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร¹¹ นอกจากนี้ มาร์ควาร์ดต์ยังได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติม โดยระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวและการแข่งขัน ในโลกการศึกษาที่เต็มไปด้วยพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ 5 ด้าน ที่ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาอย่างสัมพันธ์กัน ได้แก่ การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี¹² ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้จัดการเรียนรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งเน้นการพัฒนา "คน" เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรให้สามารถพัฒนาศักยภาพผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ในบริบทนี้ "ภาวะผู้นำทางวิชาการ" ของผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบายทางวิชาการ พัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรม

¹⁰ M. K. Smith, Peter Senge and the learning organization, accessed October 10, 2024, available from <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

¹¹ วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Principle of learning organization development), (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 21-22.

¹² Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง¹³ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารยังส่งผลต่อคุณภาพใน 3 มิติหลัก ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของครู และคุณภาพขององค์กร¹⁴ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการยกระดับสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง ต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะสูง มีความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ มีบทบาทและภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีเขตพื้นที่บริการด้านการศึกษากว่า 18 แห่ง มีวิสัยทัศน์ “ภายในปี พ.ศ. 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา พัฒนาผู้เรียนคุณภาพสู่สังคม” ซึ่งกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์¹⁵ จากการศึกษาแผนดังกล่าว พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์นั้นได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังคงปรากฏปัญหาและข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

¹³ ณิชดา เวชญาลักษณ์, ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา, (เชียงใหม่: หจก. วนิดาการพิมพ์, 2564), 133-134.

¹⁴ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, (กรุงเทพฯ: วิสตาอินเตอร์พรีน, 2561), 160-161.

¹⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570), (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 12.

1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติจริง พบว่าสถานศึกษาหลายแห่งภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคอกสิรินธร ประสบปัญหาในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงนโยบายลงสู่การสอนระดับห้องเรียนอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและทรัพยากร ทำให้การออกแบบการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนตามที่ตั้งไว้ยังไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้ ความเข้าใจในเป้าหมายของครูแต่ละคนยังมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้แนวทางการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับนโยบายในภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การดูแลและสนับสนุนครู ช่วยเสริมพลังใจและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู แต่ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังไม่สามารถให้การสนับสนุนครูได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากมีภาระงานด้านบริหารจำนวนมาก รวมถึงปัญหาจำนวนครูไม่เพียงพอ ทำให้การลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียน การนิเทศติดตาม และการให้คำปรึกษาด้านการเรียนการสอนยังมีข้อจำกัด ส่งผลให้ครูบางกลุ่มขาดโอกาสในการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และรู้สึกขาดการสนับสนุนที่จำเป็นในการทำงาน

3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่พบคือ สถานศึกษาบางแห่งยังขาดความพร้อมด้านสถานที่ เทคโนโลยี และสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย สถานศึกษาขนาดเล็กจนถึงขนาดกลางมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและการสนับสนุนจากภายนอก ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู ผู้เรียน และชุมชน ยังมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง แต่ในทางปฏิบัติ พบว่าบางสถานศึกษายังมีข้อจำกัดในการถ่ายทอดนโยบายให้เกิดการรับรู้และตระหนักรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง สื่อหรือช่องทางการสื่อสารยังไม่ทั่วถึง และไม่มีการติดตามประเมินผลการรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่

5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แต่ปัญหาที่พบคือ ครูบางกลุ่มยังขาดทักษะที่จำเป็นในการบรรลุตามความคาดหวังดังกล่าว เช่น ทักษะการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอน หรือการใช้สื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ ความแตกต่างในระดับความสามารถของครูแต่ละคนและช่วงวัย ทำให้ความคาดหวังสูงที่กำหนดไว้ในนโยบายบางครั้งกลายเป็นภาระทางจิตใจ และส่งผลให้เกิดความรู้สึกท้อแท้แทนที่จะเป็นแรงผลักดัน

6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่สถานศึกษาหลายแห่งยังประสบปัญหาในการสร้างและผลักดันการพัฒนาผู้นำครูที่มีบทบาทโดดเด่น ขาดกระบวนการคัดเลือกและพัฒนาครูที่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ครูที่มีศักยภาพหลายคนไม่ได้รับการส่งเสริมหรือได้รับโอกาสในการเติบโตเป็นผู้นำ ส่งผลให้ขาดบุคลากรที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมการเรียนการสอน และลดศักยภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยรวม

7. การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชนการศึกษา แต่ในหลายสถานศึกษายังพบปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเครียด เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้เรียน การกลั่นแกล้ง หรือการขาดขวัญกำลังใจของครูและบุคลากร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองบางกลุ่มยังมีน้อย ทำให้ไม่สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษายังพบเพิ่มเติม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศร์ชั้นนั้นได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้เป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 อย่งไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังคงปรากฏปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีชีวิตชีวา อย่งไรก็ตาม ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศร์ชั้น ยังพบข้อจำกัดในการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมหรือกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงยังมีไม่ทั่วถึงในทุกสถานศึกษา การเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระหรือข้ามสายงานยังไม่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้ขาดการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

2. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ อย่งไรก็ตาม สถานศึกษาหลายแห่งยังดำเนินงานตามโครงสร้างเดิม มีความยืดหยุ่นน้อย และมีข้อจำกัดในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น การปรับกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับโลกดิจิทัลหรือการบริหารงานแบบบูรณาการข้ามฝ่ายยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การบริหารจัดการที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าการสร้างกระบวนการเรียนรู้ก็ยังพบในหลายแห่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) เป็นการสร้างโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีบทบาทในการตัดสินใจ ริเริ่มสิ่งใหม่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ในทาง

ปฏิบัติในสถานศึกษาหลายแห่ง พบว่ายังมีลักษณะการบริหารงานที่รวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก ครูและบุคลากรส่วนใหญ่จึงมีบทบาทเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย ส่งผลให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ระบบการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่องยังไม่เข้มแข็งพอ

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเก็บรวบรวม พัฒนา และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในหลายสถานศึกษายังขาดระบบจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูยังมีลักษณะเฉพาะกิจและไม่เป็นทางการ การรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานยังไม่มี การจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อถ่ายทอดสู่รุ่นต่อไป ส่งผลให้สูญเสียองค์ความรู้สำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารองค์กร แต่สถานศึกษาหลายแห่งยังมีข้อจำกัดในด้านการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงความพร้อมของครูและบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ยังไม่ทั่วถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เช่น การเรียนออนไลน์ หรือการใช้สื่อดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน ยังมีความเหลื่อมล้ำระหว่างสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก นอกจากนี้ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั่วถึงในทุกสถานศึกษา

จากปัญหาข้างต้น พบว่ายังขาดการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างแท้จริง

จากแนวคิดและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ โดยคาดว่าผลการวิจัยจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์
2. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ มีความสัมพันธ์กัน

การใช้เวลาในการสอน (Protecting instructional time) 3.2 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (Promoting professional development) 3.3 การดูแลเอาใจใส่ของครูและผู้เรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining high visibility) 3.4 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing incentives for teachers) 3.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ (Providing incentives for learning)¹⁷ เดวิสและโทมัส (Devis and Thomas) มีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ 8 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาสถานศึกษาและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
2. มีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานสถานศึกษา
3. สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ
4. กำกับติดตามดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ
5. ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
6. สร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
7. ติดตามการปฏิบัติการสอนของครูและ
8. สังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ¹⁸

กรูค (Krug) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และ
5. เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน¹⁹

แมคอีวาน (McEwan) มีแนวคิดเกี่ยวกับ 7 ด้านสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals)
2. การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff)
3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning)
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school)
5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff)
6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) และ
7. การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง

¹⁷ Philip Hallinger and Joseph Murphy, **Assessing the instructional, management behavior of principal**. The Element School Journal, 86, 2 (November 1985).

¹⁸ G. A. Davis and M. A. Thomas, **Effective school and effective teachers**, (Boston MA: Allyn and Bacon, 1989), 40.

¹⁹ S. Krung, **Developing social skills**, (New York: University of L. Illinois, 1992), 117-234.

(Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents)²⁰ กลิคแมน (Glickman) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน ดังนี้ 1. ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge base) 2. ด้านภาระหน้าที่ (tasks) และ 3. ด้านทักษะที่จำเป็น (skill needed)²¹ และมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เซงเก้ (Senge) มีแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้ 1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)²² เกพฮาร์ทและมาร์ซิก (Gephart and Marsick) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร 2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ 3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ 4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง²³ เบอร์กอยและบอยเดล (Burgoyne and Boydell) มีแนวคิดเกี่ยวกับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) โดยมีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) 3. ด้านโครงสร้าง (Structures) 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) และ 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)²⁴ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) มีแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ 2. การปฏิรูปองค์กร 3. การให้อำนาจกับ

²⁰ Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

²¹ C. D. Glickman, **Development supervision alternative, practices for helping teacher improve instructional**, (Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 1998), 13.

²² P. M. Senge, **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**, (New York: Doubleday, 1990), 6-13.

²³ M. A. Gephart and V. J. Marsick, Learning organizations come alive, **Training & Development**, 50 (12) (1996): 34-46.

²⁴ M. Pedler, J. Burguynne and T. Boydell, **The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1998).

บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 4. การจัดการความรู้ และ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี²⁵ และวัตกินส์และมาร์ซิก (Watkins and Marsick) มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 มิติ ดังนี้

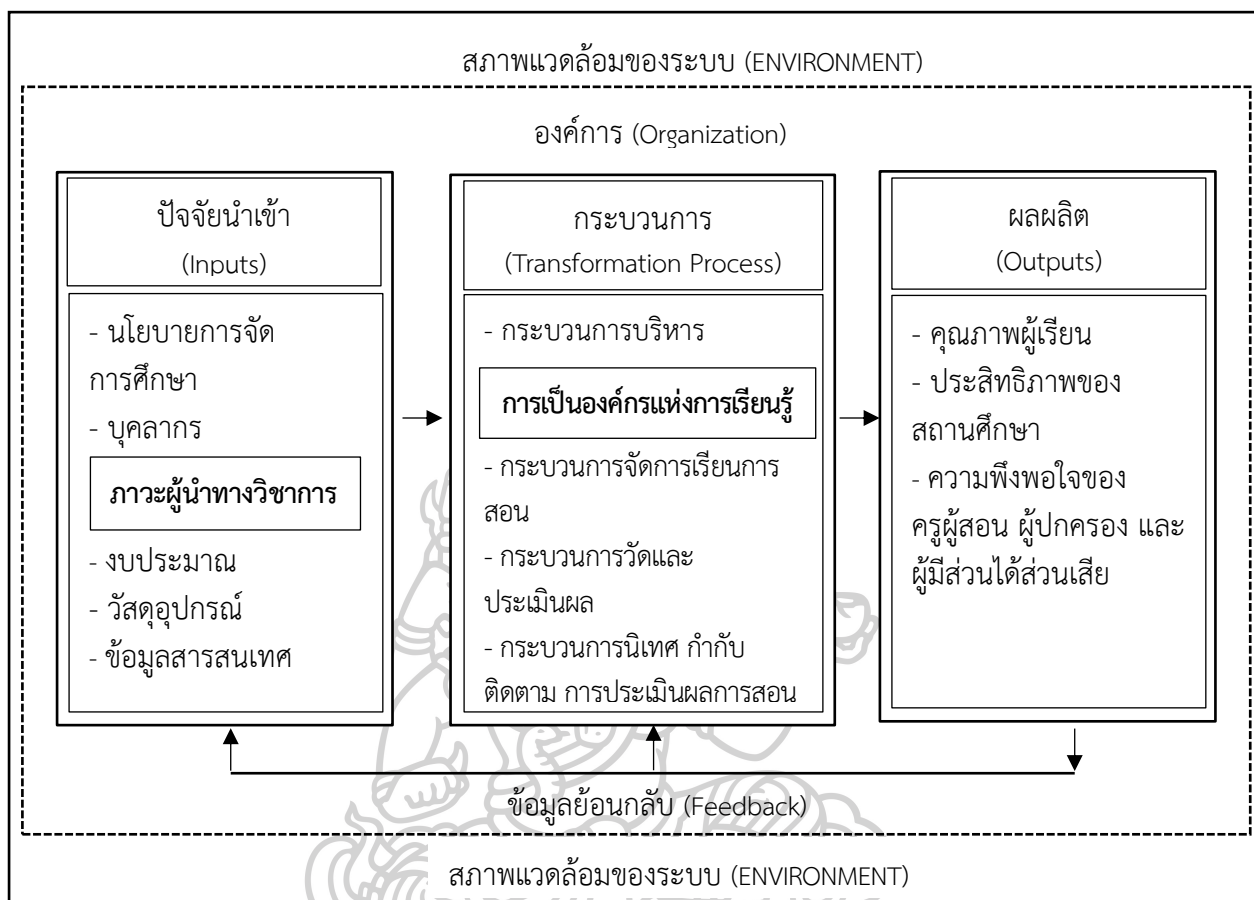
1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. การสนับสนุนให้ใช้การซักถามและสนทนา (Promote inquiry and dialogue)
3. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Encourage collaborating and Team work)
4. การสร้างระบบที่รวบรวมและแบ่งปันความรู้ (Establish system to capture and share learning)
5. การให้อำนาจคนในองค์กรต่อวิสัยทัศน์ (Empower people toward a collective vision)
6. การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Connect the organization to its environment)
- และ 7. ภาวะผู้นำในการสนับสนุนการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning)²⁶

จากขอบข่ายแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของแมคอีวาน (McEwan) และแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) มาใช้สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



²⁵ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

²⁶ K. E. Watkins and J. O’Neil, “The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual,” **Advances in Developing Human Resources** 15, 2 (2013): 133-147.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational administration**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

: Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

: Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการจากการศึกษาแนวคิดของแมคอีวาน (McEwan) 7 ด้าน ดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals) 2. การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) 3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning) 4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school) 5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff) 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) และ 7. การรักษาทักษะเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents)²⁷ สำหรับตัวแปรตามที่ศึกษา คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) 5 ด้าน ดังนี้ 1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) 3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)²⁸ โดยนำแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

²⁷ Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

²⁸ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

| ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{tot}) | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (X_1) 2. การดูแลและสนับสนุนครู (X_2) 3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X_3) 4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (X_4) 5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (X_5) 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (X_6) 7. การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X_7) | <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างพลังในการเรียนรู้ (Y_1) 2. การปฏิรูปองค์กร (Y_2) 3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) 4. การจัดการความรู้ (Y_4) 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) |

ที่มา : Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

: Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามหรือความหมายของ คำศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ศักยภาพของผู้นำในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพสูงสุด ด้วยการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความสามารถรอบด้านทั้งด้านเนื้อหา หลักสูตร การสอน และการบริหารจัดการ โดยใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย ดำเนินการพัฒนาครู บุคลากร และผู้เรียนอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการสร้าง ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้ภายในองค์กร โดยมีระบบ วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง เป้าหมายหลักคือ การเพิ่มขีดความสามารถ ของบุคลากรและองค์กรในการปรับตัว ตัดสินใจ และพัฒนาอย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ หมายถึง โรงเรียน ของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ซึ่งจัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โดยประกอบไปด้วยสถานศึกษาใน 8 อำเภอ ดังนี้ 1. อำเภอหัวหิน 3 แห่ง 2. อำเภอปราณบุรี 3 แห่ง 3. อำเภอสามร้อยยอด 1 แห่ง 4. อำเภอกุยบุรี 2 แห่ง 5. อำเภอเมืองประจำบุรีรัมย์ 3 แห่ง 6. อำเภอทับสะแก 2 แห่ง 7. อำเภอบางสะพาน 3 แห่ง และ 8. อำเภอบางสะพานน้อย 1 แห่ง รวมทั้งหมด 18 แห่ง

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์” เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและภารกิจของผู้บริหารในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาศักยภาพของครูอย่างเป็นรูปธรรม

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการที่ได้ศึกษาความหมายที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

ดัก (Duck) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความตั้งใจของผู้นำในการจัดสรรเวลาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญกับห้องเรียนและกระบวนการเรียนรู้เป็นพิเศษ พร้อมทั้งมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ทางวิชาการที่ชัดเจน และส่งเสริมสวัสดิการโดยรวมของสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น²⁹

²⁹ Daniel L. Duck, *School Leadership and Instructional*, (Random House, 1987), 6.

เดวิสและโทมัส (Davis and Thomas) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่มุ่งเน้นอย่างมีเป้าหมายในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างแท้จริง³⁰

เดบิวอยส์ (De Bevoise) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำของผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนในกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ³¹

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำอย่างมีเป้าหมายของผู้นำในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานของครูให้มีความน่าพอใจและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน³²

ไวลด์ตี้และติมมอคค์ (Wildy and Dimmock) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่มีการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยอาจดำเนินการด้วยตนเองหรือมอบหมายหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด³³

เซอร์จิอิวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ โดยส่งเสริมให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้งานด้านการเรียนรู้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน³⁴

แมคอีวาน (McEwan) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความรู้ด้านทฤษฎีการเรียนรู้ การสอน และหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษา ควบคู่กับการมีทักษะการ

³⁰ A. G. Davis and A. Margret Thomas, **Effective schools and effective teachers**, (Boston: Allyn and Bacon, 1989), 21.

³¹ Wynn De Bevoise, "Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader," **Educational leadership** 41, 5 (1989): 21.

³² David Greenfield, **Effective School and Effective Teachers**, (Boston: Allyn and Bacon, 1989), 21.

³³ H. Wildy and C. Dimmock, "Instructional Leadership in primary and secondary schools in Western Australia," **Journal of Educational Administration** 31, 2 (1993): 43.

³⁴ Thomas J. Sergiovanni, **Educational Leadership**, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1985), 4-13.

สื่อสารเพื่อถ่ายทอดสิ่งที่มีคุณค่าให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน อีกทั้งยังต้องเป็นแบบอย่างในการสอนจริง และให้ความสำคัญกับมิติทางสัญลักษณ์ วัฒนธรรม และบริบทเฉพาะของสถานศึกษาในการกำหนด ทิศทางการพัฒนา³⁵

กลิคแมน (Glickman) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำต้องบูรณาการ ภารกิจสำคัญในสามด้าน ได้แก่ การพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในเชิงระบบและนำไปสู่การยกระดับคุณภาพทางการศึกษาโดยรวม³⁶

ไคเซอร์ (Kaiser) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจใน หลักสูตร การสอน และนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นแบบอย่างทางวิชาการ สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และสามารถดำเนินการนิเทศการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ³⁷

เกอร์วิน (Girvin) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล เป็นผู้จัดระเบียบองค์กร ผู้นำ และผู้ประเมิน เพื่อรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของ สถานศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จทางการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น³⁸

แลชเวย์ (Lashway) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่ครอบคลุม ภาระหน้าที่ดั้งเดิม อาทิ การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากร การบริหารจัดการ หลักสูตร การกำกับติดตามการสอน และการประเมินครู ขณะเดียวกันยังต้องขยายบทบาทให้ สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาวิชาชีพครู การใช้ข้อมูลสนับสนุนการ ตัดสินใจ และการส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ³⁹

เซาธ์เวิร์ธ (Southworth) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำให้ความสนใจ อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกระบวนการนิเทศภายใน การพัฒนาบุคลากร

³⁵ Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional**, (California: Corwin Press, 1998), 7-15.

³⁶ C. D. Glickman, S. P. Gordon and Gordon J. M. Ross, **Supervision and instructional leadership**, (New York: Parson Educational, 2000), 131.

³⁷ S. M. Kaiser, **Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Learning Organization**, (U.S.A., Dissertation: Louisiana State University, 2000).

³⁸ N. Girvan, **Reinterpreting the Caribbean**. In B. Meeks and F. Lindahl (Eds.), (New Caribbean thought: A reader. Jamaica: University of the West Indies Press, 2001), 3-23.

³⁹ L. Lashway, **Developing Instructional Leaders**, (ERIC digest, 2002).

การพัฒนาหลักสูตร และการบริหารจัดการเรียนการสอน โดยถือเป็นภารกิจหลักของผู้นำในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง⁴⁰

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานศึกษา เช่น หลักสูตร วิธีสอน การประเมินผล และวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของครู ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างยิ่ง⁴¹

ฮาลิงเจอร์ (Hallinger) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผ่านการพัฒนาครูให้มีศักยภาพด้านการสอน กำหนดเป้าหมายทางวิชาการอย่างชัดเจน และติดตามผลการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง⁴²

ไลธวูด, แจนซี และสไตน์บาค (Leithwood, Jantzi and Steinbach) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่ใส่ใจต่อพฤติกรรมของครูที่ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งมีผลต่อพัฒนาการและความก้าวหน้าทางวิชาการของผู้เรียน โดยผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญทั้งต่อการจัดการเรียนการสอนของครู และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴³

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ศักยภาพของผู้นำในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพสูงสุด ด้วยการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความสามารถรอบด้านทั้งด้านเนื้อหา หลักสูตร การสอน และการบริหารจัดการ โดยใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย ดำเนินการพัฒนาครู บุคลากร และผู้เรียนอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

⁴⁰G. Southworth, “Instructional Leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence,” *School Leadership & Management* 22 (2002): 73.

⁴¹ W. K. Hoy and C. G. Miskel, *Educational Administrator: Theory, Research, and Practice*, (New York: McGraw-Hill, 2008), 433.

⁴² Hallinger and Murphy อ้างถึงใน ณิชดา เวชญาติลักษณ์, *ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา* (เชียงใหม่: หจก. วนิดาการพิมพ์, 2564), 129-133.

⁴³ Leithwood, Jantzi and Steinbach อ้างถึงใน อัจฉรา นิยมมาภา, *ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่กับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21* (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บริษัท เอ็น สาย फिल्म จำกัด, 2566), 44.

แนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการที่ได้ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ฮาลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและพัฒนารอบแนวคิดของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ 3 มิติ คือ การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การจัดการด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดขอบเขตงานของสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา (Framing school goals) ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและปฏิบัติตามเป้าหมายเหล่านั้น ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนักเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา (Communicating school goals) การสื่อสารเป้าหมายให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดการเรียนการสอน (Managing Instructional Program) เป็นกระบวนการและภารกิจร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุดเพื่อพัฒนาผู้เรียน การประสานงานกับบุคลากรทางการศึกษาและครู ควบคุมดูแลการจัดการเรียนการสอน พัฒนาการใช้หลักสูตร รวมทั้งการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน (Supervising and evaluating instruction) ผู้บริหารต้องร่วมกับครูในการพัฒนาหลักสูตรและติดตามผลการสอน โดยต้องมีการประเมินผลการสอนอย่างเป็นระบบเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating curriculum) ผู้บริหารต้องประสานงานกับครูในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลลัพธ์การเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

2.3 การตรวจความก้าวหน้าของผู้เรียน (Monitoring student progress) ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลการประเมินผลการเรียนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาเป้าหมายของสถานศึกษาให้เหมาะสม

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการเชิงบวก (Promoting School Climate) บรรยากาศทางวิชาการเชิงบวกจะส่งผลต่อทัศนคติบุคลากรและนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการ

เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ทั้งด้านครู ด้านผู้เรียน และด้านการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดมาตรฐานทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting instructional time) ผู้บริหารต้องสร้างนโยบายที่จะลดการสูญเสียเวลาในการเรียนการสอนจากกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (Promoting professional development) การเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพโดยการจัดการฝึกอบรมและกิจกรรมต่าง ๆ

3.3 การดูแลเอาใจใส่ของครูและผู้เรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining high visibility) การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน เพื่อรับรู้ถึงความต้องการและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

3.4 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing incentives for teachers) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการทำงานและการเรียนรู้ผ่านการให้รางวัลและการยอมรับผลสำเร็จ

3.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ (Providing incentives for learning) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาตนเอง โดยการให้รางวัลและการยอมรับในความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงผลการเรียนในระยะยาว⁴⁴

เดวิสและโทมัส (Davis and Thomas) มีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ 8 ประการ ดังนี้ 1. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาสถานศึกษา และมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น 2. มีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานสถานศึกษา 3. สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ 4. กำกับติดตามดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ 5. ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์ 6. สร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย 7. ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู และ 8. สังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ⁴⁵

ครูค (Krug) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

⁴⁴ Hallinger and Murphy, "Assessing the instructional management behavior of principal," *The Element School Journal*, 86, 2 (November 1985).

⁴⁵ G. A. Davis and M. A. Thomas, *Effective school and effective teachers*, (Boston MA: Allyn and Bacon, 1989), 40.

1. การกำหนดพันธกิจ ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความเป็นจริงและบริบทปัจจุบันของสถานศึกษา เป้าหมายที่ชัดเจนและเข้าใจร่วมกันจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางที่วางไว้

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน การสอนเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ผู้นำต้องมีความรู้และความเข้าใจในการจัดการหลักสูตรและขอบข่ายวิชาที่จำเป็นต่อผู้เรียน อีกทั้งยังต้องสนับสนุนครูในการพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง

3. การนิเทศการสอน ผู้นำควรเน้นการนิเทศเพื่อพัฒนาครูมากกว่าการประเมินผลเพียงอย่างเดียว ต้องมีวิสัยทัศน์และสร้างโอกาสให้ครูพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน ผู้นำควรใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์การสอนร่วมกับครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง

5. เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีและปลอดภัย เพื่อส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนแสดงศักยภาพสูงสุดของตนออกมา การจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมและเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะช่วยให้การพัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล⁴⁶

แมคอีวาน (McEwan) มีแนวคิดเกี่ยวกับ 7 ด้าน สู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถประเมินได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ผู้บริหารจะบูรณาการหลักสูตรที่กำหนดโดยรัฐหรือหน่วยงานต้นสังกัดมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนมีความเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติและบริบทของท้องถิ่น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินการตามเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริง

2. การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นผ่านการทำงานร่วมกับครูในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารจะสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่ตั้งอยู่บนฐานของงานวิจัยและแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการ นอกจากนี้

⁴⁶ S. Krung, *Developing social skills*, (New York: University of L. Illinois, 1992), 117-234.

ผู้บริหารยังใช้กระบวนการประเมินเชิงรูปแบบ (formative evaluation) ที่เหมาะสมเพื่อสะท้อนคุณภาพของหลักสูตรและการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว

3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ โดยการตั้งความคาดหวังสูงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและสื่อสารอย่างชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ผู้บริหารยังมีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการใช้เวลาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการด้านวินัยในสถานศึกษาโดยอาศัยกระบวนการที่มีส่วนร่วมและยึดหลักการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ การดำเนินการเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะมีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้ครู ผู้เรียน และผู้ปกครองเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่สื่อสารข้อมูลเท่านั้น แต่ยังต้องสื่อถึงคุณค่าและเป้าหมายของการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งนี้ยังรวมถึงการดำเนินกิจกรรมที่สื่อถึงจุดยืนของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะตั้งมาตรฐานสูงสำหรับการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยสนับสนุนให้ครูตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายร่วมกับสถานศึกษา อีกทั้งติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอผ่านการสังเกตการสอน ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมจัดให้มีการประชุมสะท้อนผลการสังเกตเพื่อการพัฒนาการสอนอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์และเสนอแนวทางการเติบโตที่เหมาะสมเฉพาะบุคคล อีกทั้งยังเข้าร่วมการสอนโดยตรงเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันกับครู

6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) การพัฒนาภาวะผู้นำในครูเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะจัดการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งเสริมให้เกิดการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ นอกจากนี้ ยังจัดให้มีโอกาสสำหรับการฝึกอบรมเพื่อสร้างผู้นำทางการศึกษารุ่นใหม่ผ่านการทำงานเป็นทีม การโค้ช และการให้คำปรึกษารวมถึงเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอผลงานเชิงวิชาการอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจัดสรรทรัพยากรและแรงจูงใจอย่างเหมาะสม เพื่อให้ครูมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

7. การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents) ทัศนคติเชิงบวกเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำทาง

วิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีมนุษยสัมพันธ์ สนับสนุนผู้เรียนในการดำเนินชีวิตในสถานศึกษาและเปิดกว้างในการสื่อสารกับครูและผู้ปกครอง รวมถึงการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง การแสดงความห่วงใยต่อปัญหาของทุกฝ่าย และการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทในการส่งเสริมขวัญกำลังใจในสถานศึกษา ตอบสนองต่อข้อกังวลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และยอมรับความสำเร็จของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม⁴⁷

กลิคแมน (Glickman) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยที่เน้นให้เห็นถึงลักษณะสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการมีครูที่มีความเห็นพ้องในจุดประสงค์และเชื่อมั่นในความสำเร็จ การที่ครูรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานการศึกษาจะทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีพันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง การตั้งความคาดหวังสูง การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 การสอนที่มีประสิทธิผล การสอนที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยงานวิจัยที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษารู้วิธีการที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้การสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา โดยอาจเลือกวิธีที่เหมาะสมตามเป้าหมายของสถานศึกษา เช่น ถ้าสถานศึกษามุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลในด้านนั้น

1.3 ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา ปรัชญาและความเชื่อมั่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำองค์ประกอบจากความรู้เรื่องสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและการสอนที่มีประสิทธิผลมาผนวกเข้ากับการจัดการศึกษา โดยปรัชญาดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก สารัตถนิยม (Essentialism) ประสบการณ์นิยม (Experimentalism) และอัตนิยมหรืออัตถิภาวนิยม (Existentialism) ซึ่งแต่ละแนวทางจะมีอิทธิพลต่อวิธีการนิเทศการสอนและการควบคุมความเชื่อในสถานศึกษา

⁴⁷ Elaine K. McEwan, **Seven Steps to Effective Instructional**, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการทางการบริหาร สถานศึกษามีความสำคัญในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา การมีสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนา แผนงาน และการดำเนินงานตามแผนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จในสถานศึกษา

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก 1) ความพอใจ (Contentment) 2) ความยุ่งเหยิง (Confusion) 3) ความสับสน (Chaos) 4) การริเริ่ม ใหม่ (Self-renewal) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้กระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ปัญหา การเลือกทางแก้ปัญหา และการรักษามาตรฐาน

1.6 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการเข้าใจรูปแบบของหลักสูตร ข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนา และการพัฒนาหลักสูตรทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับจังหวัด โดยต้องคำนึงถึงระดับของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับความรับผิดชอบด้านต่าง ๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน การนิเทศในห้องเรียนมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยการใช้รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งประกอบด้วยหลายขั้นตอน เช่น การประชุมครูก่อนการสังเกตการณ์ การสังเกตการสอนในห้องเรียน การอธิบายผลการสังเกต การประชุมนิเทศ และการวิจารณ์การสอน การนิเทศและการประเมินผลนี้ ต้องมาจากความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและครู

2.2 การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงการสอนของครูให้มีประสิทธิผล โดยสามารถทำได้ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเยี่ยมสถานศึกษา และการส่งเสริมการสังเกตระหว่างเพื่อนครู (peer observation) กิจกรรมเหล่านี้ควรมีความต่อเนื่องและเน้นการช่วยเหลือครูในการพัฒนาทักษะการสอน รวมถึงการส่งเสริมครูให้เป็นผู้นำ

2.3 การพัฒนาหลักสูตร ผู้นำทางวิชาการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับครู เพื่อให้การเรียนการสอนในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูในการปรับปรุงเนื้อหาการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและสภาพแวดล้อม

2.4 การพัฒนากลุ่ม การพัฒนากลุ่มเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารต้องนำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มและการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาใช้ในการพัฒนากลุ่ม เพื่อให้การทำงานร่วมกันภายในทีมมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการวิจัยที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยครูและผู้บริหารสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการสอนของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนการวิจัยนี้และส่งเสริมครูในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผู้บริหารต้องร่วมมือกับทีมงานในการแยกแยะปัจจัยที่ส่งเสริมและอุปสรรคต่อบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนมีความสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น การเป็นอาสาสมัคร การเป็นวิทยากร หรือการเป็นที่ปรึกษา การที่ผู้ปกครองและชุมชนสนใจการศึกษาของผู้เรียนจะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยการเปิดสถานศึกษาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ และทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ (leadership skills) ประกอบด้วย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต และทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งการฟังที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้ฟังมักรับรู้ได้เพียง 1 ใน 4 ของสิ่งที่พูด การฟังอย่างเอาใจใส่และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตั้งใจจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคคลอื่น

3.2 ทักษะด้านบุคคล ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ เป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสร้างความไว้วางใจ การจูงใจ การกระจายอำนาจ และความเป็นเพื่อนในอาชีพกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน

3.3 ทักษะการนิเทศ ทักษะการเลือกวิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกับครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสม เช่น การนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือ หรือการนิเทศแบบเป็นทางการ ขึ้นอยู่กับความต้องการและลักษณะของการสอน

3.4 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน ทักษะการตัดสินใจร่วมกันมีความสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในกลุ่ม การเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยให้กลุ่มสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำสถานศึกษาต้องเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์

3.5 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์คือการสร้างมโนคติและการชักจูงให้ผู้อื่นร่วมกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำต้องพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมหากลยุทธ์ในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้นเพื่อให้วิสัยทัศน์สำเร็จ

3.6 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะในการประเมินผลและการวางแผนมีความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น แผนภูมิแกนต์ (Gantt charts) โปรแกรม PERT หรือการบริหารสถานศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เพื่อประเมินและวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 ทักษะการสังเกต การสังเกตเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยครูปรับปรุงการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้วิธีการสังเกตที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ เช่น การสังเกตเพื่อให้คำแนะนำหรือเพื่อให้ครูทราบผลสะท้อนกลับจากการสอน เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 ทักษะการวิจัยและการประเมินผล ทักษะการวิจัยและการประเมินผลสำคัญในการตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรการสอน โดยการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงการสอนเพื่อให้ครูและผู้เรียนได้รับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น⁴⁸

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความท้าทายในการแข่งขันทางสภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ ส่งผลให้องค์กรทุกแห่งมีการปรับตัว อาจปรับตัวให้อยู่ในระดับที่แค่อุรอด หรือต้องการปรับตัวอยู่ในระดับที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนต่างร่วมกันกำหนดขึ้น โดยองค์กรที่ต้องการออกรอดในสมัยปัจจุบันต่างปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถเรียนรู้ จัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยี และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสร้างความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการที่ได้ศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กำหนดความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เบอร์กอยและบอยเดล (Burgoyne and Boydell) ได้กล่าวว่า องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของสมาชิกทุกคน โดยจัดสภาพแวดล้อมให้อื้อต่อการเรียนรู้ การแบ่งปันประสบการณ์ และการพัฒนาศักยภาพพร้อมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁹

การ์วิน (Garvin) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองตาม

⁴⁸ C. D. Glickman, **Development supervision alternative, practices for helping teacher improve instructional**, (Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 1998), 13.

⁴⁹ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning company: A Strategy for sustainable Development**, (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991), 1.

ความรู้และข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม⁵⁰

วัตคินส์และมาร์ซิค (Watkins and Marsick) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการที่เอื้อต่อการตั้งคำถาม การสะท้อนคิด การฟังอย่างลึกซึ้ง และการแบ่งปันประสบการณ์ภายในทีมงาน ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน⁵¹

ดิกสัน (Dixon) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน องค์กรลักษณะนี้จะส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทแวดล้อม และมีระบบตรวจสอบความผิดพลาดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง⁵²

มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีพลวัตในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ จัดการ และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งบูรณาการเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน⁵³

อาร์กิริส (Argyris) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกล้าตั้งคำถามและท้าทายวิธีปฏิบัติหรือความเชื่อเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยลดพฤติกรรมกรรมการปกป้องตนเองที่ขัดขวางการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกภายในองค์กร⁵⁴

⁵⁰ D. A. Garvin, "Building a learning organization," *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 71 (4) (1993): 78-91.

⁵¹ K. Watkins and V. Marsick, *Sculpting the learning organization*, Jossey-Bass San Francisco, (1993).

⁵² N. Dixon, *The Organizational learning cycle: How We learn Collectively*, (London: McGraw-Hill, 1994), 136.

⁵³ M. J. Marquardt and A. Reynolds, *The global learning organization*, (Burr Ridge, IL: Irwin Professional, 1996).

⁵⁴ C. Argyris, *Organizational learning: Theory, method and practices*, (Boston: Addison Wesley, 1997).

จีอุส (Geus) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต โดยเริ่มจากการที่ทีมบริหารสามารถเปลี่ยนรูปแบบความคิดของบุคลากรต่อองค์กร ตลาด และคู่แข่ง ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร มีวัฒนธรรมที่ยอมรับความหลากหลาย มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับคนมากกว่าผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างการเติบโต และความยั่งยืนในระยะยาว⁵⁵

ลูธานส์ (Luthans) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จขององค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ⁵⁶

บาร์เน็ต (Barnet) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เน้นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ และนำองค์ความรู้นั้นเข้าสู่กระบวนการทำงานตามปกติ โดยบันทึกไว้ในความทรงจำขององค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง⁵⁷

แมคกินสัน, แมตทิวส์และแบนฟิลด์ (Megginson, Matthews and Banfield) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะสำคัญในการส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁸

เครทเนอร์และคินิคกี (Kreitner and Kinicki) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามบริบท โดยอาศัยการสร้างและการจัดหาความรู้ใหม่ รวมถึงการเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและแนวทางการดำเนินงานในองค์กรอย่างยั่งยืน⁵⁹

⁵⁵ P. De Geus, **The living company**, (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

⁵⁶ F. Luthans, **Organizational Behavior**, 8th ed. (Boston: McGraw-Hill, 1998).

⁵⁷ W. D. Barnett, “An empirical study of the learning organization model in Information technology enabled process improvement,” **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (1999).

⁵⁸ D. Megginson, J. Matthews and P. Banfield, **Human resource Development**, 2nd ed. (London: K. Page, 1999).

⁵⁹ R. Kreitner and Kinicki., **Organizational behavior**, 5th ed. (Burr Ridge, IL : McGraw Hill, 2001).

เซงเก้ (Senge) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกระดับสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่สมาชิกต่างปรารถนา มีการสร้างแรงบันดาลใจร่วม สร้างรูปแบบความคิดใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ⁶⁰

กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการสร้าง ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้ภายในองค์กร โดยมีระบบ วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง เป้าหมายหลักคือการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรในการปรับตัว ตัดสินใจ และพัฒนาอย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้ 1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Action) 2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็นโครงการต้นแบบหรือโครงการสาธิต (Demonstration Project) หรือเป็นโปรแกรมที่กำลังดำเนินการอยู่ 3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (case study) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก 4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) เป็นต้น 5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการจัดทำรายงาน (Report), การสาธิต (Demonstration), การฝึกอบรมและให้การศึกษา (Training & Education), การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นต้น⁶¹

กล่าวโดยสรุปว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาแนวทางใหม่

⁶⁰ P. M. Senge, **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization.** (New York: Doubleday, 2006).

⁶¹ P. M. Senge, **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization,** (New York: Doubleday, 1990).

จากการปฏิบัติจริง รวมถึงการสะท้อนผลและการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้จึงสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แมคกิลล์และสโลคัม (McGill and Slocum) จัดแบ่งประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. องค์กรที่รับรู้ (knowing organization) องค์กรประเภทเก่าแก่ที่สุดที่มีการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (single loop learning) สามารถประสบความสำเร็จได้ตราบใดที่ตลาดมีความคงที่และเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ กล่าวคือ องค์กรที่รับรู้นี้จะประสบความสำเร็จ ตราบเท่าที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุม รวมทั้งการคาดการณ์ที่แน่นอนและการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพต้องมีการเปิดองค์กรสำหรับการตรวจสอบ

2. องค์กรที่เข้าใจ (understanding organization) องค์กรประเภทนี้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เพื่อใช้ชี้นำพฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กรในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากร

3. องค์กรที่คิดได้ (thinking organization) ทั้งองค์กรที่เข้าใจและองค์กรที่คิดได้ จัดเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สำหรับองค์กรที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะเป็นปัญหาต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหา เก็บข้อมูลและแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามปกติ

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในขณะที่องค์กร 3 ประเภทแรกมีการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบค่านิยม หรือโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้แบบสองวงจ (double loop learning) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงจะถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนในองค์กรให้ความเชื่อมั่นและพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา⁶²

องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งได้ตามคุณลักษณะขององค์กร การจัดการพนักงานและลูกค้า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องศึกษาและวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลและ

⁶² M. E. McGill and J. W. Slocum, **The smart organization: How to build a Business that learns and adapts to marketplace needs**, (New York: John Wiley & Sons, 1994).

รายละเอียดมาพิจารณาเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง สร้างและพัฒนาองค์กรแต่ละประเภทให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้

| ลักษณะ | องค์กรที่รับรู้ | องค์กรที่เข้าใจ | องค์กรที่คิดได้ | องค์กรแห่งการเรียนรู้ |
|----------------|--|--|---|--|
| ประเภท | อุทิศตัวเพื่อการทำงานที่ดีที่สุด 1. การคาดการณ์ 2. การควบคุม 3. ประสิทธิภาพ | มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเพื่อใช้ชี้นำกลยุทธ์และการทำงาน | มองธุรกิจเป็นความต่อเนื่องของปัญหาถ้าหากมีปัญหาคือต้องแก้ไข | ตรวจสอบปรับปรุงประสบการณ์การทำงานทางธุรกิจ |
| การจัดการ | ควบคุมโดยใช้กฎระเบียบหรือคู่มือ | ชี้แจง สื่อสารและเน้นการปฏิบัติตามวัฒนธรรม | ชี้และแยกแยะปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ไขปัญหา | ส่งเสริมให้มีการทดลองตรวจสอบการวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ |
| พนักงาน | ปฏิบัติตามระเบียบโดยไม่ถามว่าทำไม | ใช้วัฒนธรรมองค์กร ชี้นำพฤติกรรมองค์กร | ริเริ่มวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบด้วยความกระตือรือร้น | รวบรวมและใช้ข้อมูลวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ |
| ลูกค้า | ลูกค้าเชื่อว่าบริษัทจะรู้ดีที่สุด | เชื่อว่าความเชื่อขององค์กรจะเป็นหลักประกันของการดำเนินงานที่ดี | เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องมีการแก้ไข | เป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการสอน เรียนรู้โดยใช้การสนทนาที่เปิดเผย และต่อเนื่อง |
| การเปลี่ยนแปลง | ค่อยเป็นค่อยไปเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดทางเดียว | การเปลี่ยนแปลงภายใต้ความเชื่อถือขององค์กร | ปฏิบัติภายใต้แผนของการแก้ไขปัญหา | |

ที่มา : McGill and Slocum อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Principle of learning organization development) (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 17.

กล่าวโดยสรุปว่า ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการองค์กรในลักษณะที่ทุกคนสามารถปรับเปลี่ยนเรียนรู้ตามสถานการณ์โดยไม่ยึดติดกรอบค่านิยมหรือโครงสร้างเดิม ถือว่าการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนเชื่อมั่นและพร้อมปฏิบัติตาม

ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในยุคที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) ได้ระบุแรงผลักดันสำคัญที่เปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทำให้การเรียนรู้ของทั้งองค์กรกลายเป็นสิ่งจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ไว้ถึง 8 ประการ ได้แก่

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลกที่ทำให้เกิดการแข่งขันแบบไร้พรมแดน
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว
3. การเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง
4. อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นในฐานะผู้กำหนดทิศทางสินค้าและบริการ
5. ความรู้และการเรียนรู้ที่กลายเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กร
6. การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความคาดหวังของพนักงาน
7. ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเคลื่อนไหวของแรงงาน และ
8. ความไม่แน่นอนและความยุ่งเหยิงที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็วจะตกอยู่ในความเสี่ยงต่อการล่าช้าและสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว⁶³ นอกจากนั้น วันชัย ปานจันทร์ กล่าวถึง ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สะท้อนถึงความสำคัญอย่างเป็นรูปธรรมใน 10 ด้าน ได้แก่

1. ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัว
2. ยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
3. ป้องกันการสูญเสียภูมิปัญญาเมื่อบุคลากรออกจากองค์กร
4. พัฒนา “ทุนมนุษย์” ให้สามารถแบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้
5. เพิ่มความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจจากข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ
6. เสริมสร้างความสัมพันธ์แน่นแฟ้นระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ทำให้องค์กรสามารถตรวจพบและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที
8. แปรรูปร่างองค์ความรู้ให้เป็นทุนสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
9. สร้างและบรรลุเป้าหมายร่วมของ

⁶³ วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Principle of learning organization development) (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 21-22.

องค์กรอย่างชัดเจน และ 10. ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากแนวตั้งสู่แนวราบที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกระดับได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียม⁶⁴

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมิใช่เพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี หากแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จากทุกระดับในองค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรจึงเป็นการวางรากฐานที่แข็งแกร่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนในอนาคต

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการที่ได้ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เซงเก้ (Senge) เสนอแนวคิดที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยทุกคนในองค์กรจะต้องรักในการเรียนรู้ โดยได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The fifth Discipline ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้จะต้องมีความตั้งใจพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความสามารถในการควบคุมและเข้าใจตนเองได้ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในตนเองนี้ถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ความคิดและทัศนคติที่มีแบบแผนถูกต้องเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระทำและการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทักษะการใคร่ครวญ การวางแผน และการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบใหม่ ๆ จะช่วยให้บุคคลและองค์กรเกิดการการเรียนรู้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์และความผูกพันในวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมเป็นสิ่งสำคัญ การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนทนาและอภิปรายภายในทีมจะช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นและพัฒนาทีมงานไปพร้อมกัน

⁶⁴ เรื่องเดียวกัน, 18-24.

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การมองโลกและปัญหาอย่างเป็นระบบคือ การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบนี้ช่วยให้การ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดทรัพยากร⁶⁵

เกพฮาร์ทและมาร์ซิก (Gephart and Marsick) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับของระบบภายในองค์กร มีการเรียนรู้ในทุกๆระดับของ องค์กร สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการนำความรู้นั้นไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่เพียงแต่สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว ให้ผู้อื่นที่ต้องการใช้งานได้รับข้อมูลทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ คนในองค์กรคิดวิเคราะห์ และทบทวนความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตนเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยงหรือการเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากร ความสุข และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาองค์กร⁶⁶

แพดเลอร์, เบอร์กอยน์และโบยเดล (Padler, Burgoyne and Boydell) กล่าวถึงแนวคิด เกี่ยวกับลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) เป็น แนวคิดที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรเพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการ เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเติบโตทางปัญญาและ นวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ควรแบ่งเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

⁶⁵ P. M. Senge, *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, (New York: Doubleday, 1990).

⁶⁶ M. A. Gephart and V. J. Marsick, "Learning organizations come alive," *Training & Development*, 50 (12) (1996): 34-46.

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรควรบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนโยบาย เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางตามบริบทได้อย่างยืดหยุ่นและต่อเนื่อง เสมือนการเรียนรู้ผ่านการทดลองจริงในการบริหารจัดการ

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อสะท้อนคุณค่า ความเห็นต่าง และสร้างความผูกพันร่วมกันในองค์กร

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารถูกนำมาใช้ในการสร้างความโปร่งใสและความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม การวางระบบติดตามผลทางการเงิน การควบคุมคุณภาพ และการรายงานลูกค้า ช่วยให้หน่วยงานมีการเรียนรู้จากผลงานจริง

2.3 การแถลงเป้าหมาย การประกาศแผนงานและเป้าหมายเปิดเผย ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสร้างแรงจูงใจร่วมในทีม

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น การออกแบบรางวัลให้หลากหลายและยืดหยุ่น สะท้อนคุณค่าและความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น รองรับการเติบโต การทดลอง และการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากประสบการณ์ และประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหรือสร้างโครงสร้างใหม่ตามความจำเป็น

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานในแผนมีส่วนวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรควรเปิดรับข้อมูลจากลูกค้า ชุมชน คู่ค้า และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทภายนอก

4.2 การเรียนรู้ขององค์กร การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Benchmarking) เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และเปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย โดยเห็นความแตกต่างเป็นคุณค่า

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน ควรจัดให้มีทรัพยากร งบประมาณ และโอกาส สำหรับการเรียนรู้ส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม และกระตุ้นให้บุคลากรรับผิดชอบการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง⁶⁷

มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ด้าน ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) พลวัตของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนให้บุคลากรทุกระดับมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผู้ปฏิบัติงานได้รับการคาดหวังให้บริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้รับการฝึกอบรมด้านทักษะการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้แบบเร่งรัด เช่น การใช้แผนผังความคิด การใช้ภาพหรือดนตรีช่วยเสริมความเข้าใจ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้หลีกเลี่ยงการปิดป้องข้อมูล เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับทีมยังมีการใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) และสนับสนุนการเรียนรู้จากกันและกันผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากการที่ทั้งองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีระบบแรงจูงใจที่มุ่งสร้างคุณค่าจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จะถูกฝังอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน มีการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงาน และโครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวเพื่อให้การสื่อสารและการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกระดับ

3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการเสริมพลัง (Empowerment) แก่บุคลากรทุกระดับโดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นโค้ชที่สนับสนุนการเรียนรู้ และกระตุ้นให้เกิดการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา สนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า ชัพพลายเออร์ และพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีกลไกที่เป็นระบบในการรับฟังความเห็น และพัฒนาแนวคิดร่วมกัน ทั้งนี้ครอบคลุมถึงการวางแผนล่วงหน้าเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันในกระบวนการพัฒนาทักษะและความรู้

⁶⁷ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development**. 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1998).

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลและความรู้สามารถถูกสร้าง เก็บรักษา เข้าถึง แบ่งปัน และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องมีระบบในการเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ใฝ่ติดตามแนวโน้มภายนอกผ่านการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี การวิจัย และการเข้าร่วมประชุมต่าง ๆ พนักงานได้รับการฝึกฝนด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีการทดลองและนำเสนอ โครงการใหม่เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการใช้ทีมข้ามสายงานเพื่อถ่ายทอดความรู้ และสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าให้แก่ทุกฝ่ายในองค์กร

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือช่วยการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว ส่งเสริมการเรียนรู้แบบทันที่ (Just-in-Time Learning) และสนับสนุนการจัดการกระบวนการกลุ่มผ่านระบบซอฟต์แวร์แบบกลุ่ม (Groupware) นอกจากนี้ ยังสามารถปรับแต่งระบบให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และสามารถจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง⁶⁸

วัตกินส์และมาร์ซิก (Watkins and Marsick) มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 มิติ ดังนี้

1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) การผนวกการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากปัญหา และสร้างการสะท้อนผลการกระทำจากประสบการณ์จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร

2. การสนับสนุนให้ใช้การซักถามและสนทนา (Promote inquiry and dialogue) การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถแสดงความเห็น ตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเปิดใจ เพื่อสะท้อนแนวคิดและสร้างความเข้าใจที่นำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาาร่วมกัน

3. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Encourage collaborating and Team work) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก ซึ่งจะทำให้เกิดการขยายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

⁶⁸ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

4. การสร้างระบบที่รวบรวมและแบ่งปันความรู้ (Establish system to capture and share learning) การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือในการรวบรวมและแบ่งปันความรู้เพื่อให้องค์กรเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ช่วยในการตัดสินใจ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

5. การให้อำนาจคนในองค์กรต่อวิสัยทัศน์ (Empower people toward a collective vision) การมอบอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์องค์กร ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

6. การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Connect the organization to its environment) การส่งเสริมให้องค์กรมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้า ชุมชน หรือสังคม เพื่อสร้างสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต ตลอดจนเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

7. ภาวะผู้นำในการสนับสนุนการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ในองค์กร⁶⁹

จากการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงธุรกิจ ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงหลักการดังกล่าวให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งได้สรุปในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) พลวัตในการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรทุกคน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย โดยการส่งเสริมการรับฟังข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์และการฝึกอบรมวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การใช้แผนผังความคิด การสร้างจินตนาการ หรือเสียงเพลง นอกจากนี้ ยังมีการนำกระบวนการ "การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง" (Action Learning) มาใช้ เพื่อให้เกิดการไตร่ตรอง วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมผ่านสื่อหลากหลาย และการฝึกอบรมวิธีทำงานร่วมกันในกลุ่มอีกด้วย

2. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ และสร้าง

⁶⁹ K. E. Watkins and J. O'Neil, "The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual," *Advances in Developing Human Resources* 15, 2 (2013): 133-147.

บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและข้อผิดพลาด หรือการให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดโอกาสเรียนรู้ให้สอดคล้องกับงานและโครงการขององค์กร ตลอดจนการออกแบบระบบแบ่งปันความรู้ เช่น การหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยมีโครงสร้างชัดเจน ที่สำคัญยังมีการลดลำดับชั้นการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ

3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) การเสริมสร้างพลังให้บุคลากรเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ช่วยขับเคลื่อนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามความสามารถและความรับผิดชอบ รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรในการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน หัวหน้างานควรทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ พร้อมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการทดลองและใช้ความรู้ใหม่ในการพัฒนา สถานศึกษายังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ อีกทั้งยังเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางกลยุทธ์พัฒนาทักษะการเรียนรู้ในทุกระดับ

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นกระบวนการแสวงหา รวบรวม เก็บรักษา และถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยสถานศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก พร้อมทั้งมีการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ๆ (benchmarking) เพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการทดลอง เช่น การจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบแนวทางใหม่ในการจัดการเรียนรู้และบริการการศึกษา สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบและโครงสร้างเพื่อจัดเก็บความรู้สำคัญอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่ายเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างกลไกในการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยสถานศึกษาควรใช้ระบบฐานข้อมูลและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการบริหารจัดการ เช่น การใช้สื่อประสมมัลติมีเดีย ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต การบริหารจัดการทีมด้วยซอฟต์แวร์ และระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time learning) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ยังต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญในการทำงานได้อย่างสะดวก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวชิรธานี

ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ประจำวชิรธานี (Prachuap Khiri Khan Secondary Education Service Area Office)

ตารางที่ 2 แสดงอำเภอ รายชื่อสถานศึกษา และจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

| อำเภอ | สถานศึกษา | ผู้บริหาร (คน) | ครู (คน) | รวม (คน) |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| หัวหิน | หัวหิน | 5 | 113 | 118 |
| | หัวหินวิทยาคม | 2 | 31 | 33 |
| | หนองพลับวิทยา | 2 | 21 | 23 |
| ปราณบุรี | เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปราณบุรี | 4 | 75 | 79 |
| | เมืองปราณบุรี | 2 | 36 | 38 |
| | ปากน้ำปราณวิทยา | 1 | 13 | 14 |
| สามร้อยยอด | สามร้อยยอดวิทยาคม | 5 | 79 | 84 |
| กุยบุรี | กุยบุรีวิทยา | 3 | 46 | 49 |
| | ยางชุมวิทยา | 1 | 12 | 13 |
| เมืองประจวบคีรีขันธ์ | ประจวบวิทยาลัย | 5 | 116 | 121 |
| | อ่าวน้อยวิทยานิคม | 1 | 16 | 17 |
| | ห้วยกอวิทยาลัย | 1 | 9 | 10 |
| ทับสะแก | ทับสะแกวิทยา | 2 | 34 | 36 |
| | ห้วยยางวิทยา | 1 | 11 | 12 |

ตารางที่ 2 แสดงอำเภอ รายชื่อสถานศึกษา และจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ต่อ)

| อำเภอ | สถานศึกษา | ผู้บริหาร (คน) | ครู (คน) | รวม (คน) |
|--------------|---------------------|-------------------|-------------|-------------|
| บางสะพาน | บางสะพานวิทยา | 5 | 111 | 116 |
| | ธงชัยวิทยา | 2 | 19 | 21 |
| | ชัยเกษมวิทยา | 2 | 24 | 26 |
| บางสะพานน้อย | บางสะพานน้อยวิทยาคม | 2 | 25 | 27 |
| รวมทั้งสิ้น | | 46 | 791 | 837 |

*** ข้อมูลจากระบบ HRMS – OBEC ณ วันที่ 10 มกราคม 2567⁷⁰

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 16 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลการสอนของครู ด้านมุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษตามลำดับ 2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ และ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

⁷⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 12.

ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷¹

จิราวรรณ เสงี่ยม่อง ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่า 1. ประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷²

ปิยวรรณ แววรรณจิตต์ ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการมีรูปแบบความคิด 2. ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ

⁷¹ จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16,” **การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 7 มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่**, (23 มิถุนายน 2559), 324-335.

⁷² จิราวรรณ เสงี่ยม่อง, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13,” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** (2561), 256-271.

ด้านการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา ด้านการจัดการด้านการเรียนการสอน และด้านการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .621 และ 4. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷³

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนทางความคิด และ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมคือ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁴

ธาดา วิภยวราภรณ์ และคณะ ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในชั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนเหนือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดย

⁷³ ปิยวรรณ แววรรณจิตต์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ,” **วารสารบริหารการศึกษา มศว** ปีที่ 15, 29 (กรกฎาคม-กันยายน 2561): 1-2.

⁷⁴ กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” **วารสารวิชาการ สถาบันพัฒนาพระวิทยากร** ปีที่ 5, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2565): 14-26.

เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการพัฒนาเพื่อนำไปสู่มาตรฐานทางวิชาการ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ด้านการจัดหาสิ่งจูงใจการจัดการเรียนการสอนแก่ครู การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การมอบหมายงานให้ครูดูแลเอาใจใส่ผู้เรียน การควบคุมเวลาในการสอน การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา ตามลำดับ 2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเป็นบุคคลรอบรู้ แบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ และ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมอบหมายงานให้ครูดูแลเอาใจใส่ และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁵

ธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์และคณะ ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านหลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน การมอบหมายงานให้ครูดูแลเอาใจใส่ผู้เรียน การพัฒนาเพื่อนำไปสู่มาตรฐานทางวิชาการครู การควบคุมเวลาในการสอน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และการจัดการสิ่งจูงใจการจัดการเรียนการสอนแก่ครู 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีต้นแบบทางความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม และ 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของ

⁷⁵ ธาดา วิภยวราภรณ์ และคณะ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร,” **วารสารการพัฒนการเรียนรู้สมัยใหม่ (Journal of Modern Learning Development)** ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่ พจก.พัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่ ปีที่ 8, 7 (กรกฎาคม 2566): 98-114.

ผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง⁷⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

หลิมและซิงห์ (Lim and Singh) ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการเรียนดีในมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ สามารถนำผลการวิจัยวางแผนการประเมินและการฝึกอบรมในอนาคต เช่น การดำเนินโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อรักษาและยกระดับความเป็นเลิศด้านความเป็นผู้นำของผู้นำสถานศึกษาในมาเลเซีย โดยให้มีการสนับสนุนทรัพยากรและเวลาอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและยั่งยืน สิ่งสำคัญในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงคือข้อตกลงร่วมกันของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา⁷⁷

ปาปาไซกูลูและคูตูซีส (Papazoglou and Koutouzis) ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: การแสวงหาขอบเขตในบริบทของกรีก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบัน การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (SLO) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับระบบการศึกษาของกรีกที่ยังรวมศูนย์อำนาจอยู่มาก ซึ่งส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นและการปรับตัว กระทรวงศึกษาธิการของกรีกจึงได้เริ่มปฏิรูปเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และนวัตกรรม โดยให้สถานศึกษาและครูมีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ผู้บริหาร

⁷⁶ ธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์และคณะ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1,” วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 7, 22 (เมษายน-มิถุนายน 2567): 46-58.

⁷⁷ Lim Siew Hui and Gurcharan Singh Bishen Singh, “The Influence of Instructional Leadership on Learning Organization At High Performing Primary Schools in Malaysia,” *Asian Journal of University Education (AJUE)* 16, 2 (July 2020): 69-76.

สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพของครู เพื่อให้สถานศึกษาในกรีกสามารถปรับตัวได้ดีขึ้นและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน⁷⁸

อาวัง (Awang) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำทางวิชาการของทีมผู้นำระดับกลางต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของชาติ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของทีมผู้นำระดับกลาง (MLT) มีผลกระทบโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05⁷⁹



⁷⁸ Asimina Papazoglou and Manolis Koutouzis, “Educational Leadership Roles for the Development of Learning Organizations: Seeking Scope in the Greek Context,” *International Journal of Leadership in Education* 25, 4 (2022): 13.

⁷⁹ Marinah Awang, “The impact of instructional leadership of The middle leader team on the learning organization for teachers in National Secondary schools”, *International Journal of Education Psychology and Counseling* 9, 56 (December 2024): 685-695.

สรุป

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีนักวิชาการได้กำหนดนิยามและความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้อย่างหลากหลาย โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแมคอีวาน (McEwan) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals) 2. การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) 3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning) 4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school) 5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff) 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) และ 7. การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents) สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีนักวิชาการได้กำหนดนิยามและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้อย่างหลากหลายเช่นกัน โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ 2. การปฏิรูปองค์กร 3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 4. การจัดการความรู้ และ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ 2. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ และ 3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ โดยใช้บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน และครูเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาการ และสะท้อนลักษณะภาวะผู้นำและการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาได้อย่างครอบคลุม เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัยอย่างชัดเจน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในด้านหลักการ แนวคิด ทฤษฎีโดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำองค์ความรู้ดำเนินการจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณบดีคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย นำข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือวิจัยและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะ จากนั้นนำเครื่องมือวิจัยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและขอข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์สถิติเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และนำความเห็นที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเครื่องมือวิจัยจนมีความสมบูรณ์ นำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะ ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือจนสมบูรณ์ จากนั้นนำเครื่องมือวิจัยไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานผลการวิจัย

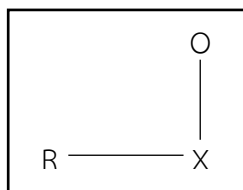
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาจัดทำร่างรายงานการวิจัยและเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จากนั้นจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, nonexperimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



| | | | |
|-------|---|---------|---------------------------------|
| เมื่อ | R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาโดยการสุ่ม |
| | X | หมายถึง | ตัวแปรที่นำมาศึกษา |
| | O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ จำนวนทั้งสิ้น 837 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษา ราชการแทน และครู ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงตาม ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)⁸⁰ ซึ่งกำหนดให้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 265 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษา ราชการแทน และครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่ง ชั้น (Stratified Random Sampling) โดยพิจารณาแบ่งชั้นตามแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้กลุ่ม ตัวอย่างมีความสอดคล้องและเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม ดังแสดงในตารางที่ 3

⁸⁰ R.V. Krejcie and D.W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement* 30, 3 (1970): 607-610.

ตารางที่ 3 ตารางแสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

| สถานศึกษา | จำนวนประชากร (คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| หัวหิน | 118 | 37 |
| หัวหินวิทยาคม | 33 | 10 |
| หนองพลับวิทยา | 23 | 7 |
| เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการปราณบุรี | 79 | 26 |
| เมืองปราณบุรี | 38 | 12 |
| ปากน้ำปราณวิทยา | 14 | 4 |
| สามร้อยยอดวิทยาคม | 84 | 27 |
| กุยบุรีวิทยา | 49 | 16 |
| ยางชุมวิทยา | 13 | 4 |
| ประจวบวิทยาลัย | 121 | 38 |
| อ่าวน้อยวิทยานิคม | 17 | 5 |
| ห้วยกอวิทยาลัย | 10 | 3 |
| ทับสะแกวิทยา | 36 | 11 |
| ห้วยยางวิทยา | 12 | 4 |
| บางสะพานวิทยา | 116 | 37 |
| ธงชัยวิทยา | 21 | 7 |
| ชัยเกษมวิทยา | 26 | 8 |
| บางสะพานน้อยวิทยาคม | 27 | 9 |
| รวมทั้งสิ้น | 837 | 265 |

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของแมคอีวาน (McEwan) 7 ด้าน ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals) (X_1) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการเรียนรู้ของครูและนักเรียนมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถประเมินได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะบูรณาการหลักสูตรที่กำหนดโดยรัฐหรือหน่วยงานต้นสังกัดมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนมีความเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติและบริบทของท้องถิ่น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินการตามเป้าหมายร่วมกันอย่างแท้จริง

2.2 การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) (X_2) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นผ่านการทำงานร่วมกับครูในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารจะสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่ตั้งอยู่บนฐานของงานวิจัยและแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังใช้กระบวนการประเมินเชิงรูปแบบ (formative evaluation) ที่เหมาะสมเพื่อสะท้อนคุณภาพของหลักสูตรและการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว

2.3 การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning) (X_3) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ โดยการตั้งความคาดหวังสูงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและสื่อสารอย่างชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ผู้บริหารยังมีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการใช้เวลาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการด้านวินัยในสถานศึกษาโดยอาศัยกระบวนการที่มีส่วนร่วมและยึดหลักการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ การดำเนินการเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

2.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school) (X_4) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะมีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาให้ครู ผู้เรียน และผู้ปกครองเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่

สื่อสารข้อมูลเท่านั้น แต่ยังคงสื่อถึงคุณค่าและเป้าหมายของการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งนี้ยังรวมถึง การดำเนินกิจกรรมที่สื่อถึงจุดยืนของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

2.5 การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff) (X_5) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะตั้งมาตรฐานสูงสำหรับการพัฒนาวิชาชีพ ของครู โดยสนับสนุนให้ครูตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายร่วมกับสถานศึกษา อีกทั้งติดตาม ผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอผ่านการสังเกตการสอน ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมจัดให้มีการประชุมสะท้อนผลการสังเกตเพื่อการพัฒนาการสอนอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์และเสนอแนวทางการเติบโตที่เหมาะสมเฉพาะบุคคล อีกทั้งยังเข้าร่วมการสอนโดยตรงเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันกับครู

2.6 การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) (X_6) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำในครูเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะจัดการประชุมครู อย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งเสริมให้เกิดการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ นอกจากนี้ ยังจัดให้มีโอกาสสำหรับการฝึกอบรมเพื่อสร้างผู้นำทางการศึกษารุ่นใหม่ผ่านการทำงาน เป็นทีม การโค้ช และการให้คำปรึกษา รวมถึงเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอผลงานเชิงวิชาการอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจัดสรรทรัพยากรและแรงจูงใจอย่างเหมาะสม เพื่อให้ครูมี แรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

2.7 การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents) (X_7) หมายถึง ทัศนคติเชิงบวกเป็นรากฐาน สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีมนุษยสัมพันธ์ สนับสนุน ผู้เรียนในการดำเนินชีวิตในสถานศึกษาและเปิดกว้างในการสื่อสารกับครูและผู้ปกครอง รวมถึงการ เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง การแสดงความห่วงใยต่อปัญหาของทุกฝ่าย และการมีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทในการส่งเสริมขวัญกำลังใจในสถานศึกษา ตอบสนองต่อข้อกังวลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และยอมรับความสำเร็จของบุคลากรในสถานศึกษา อย่างเหมาะสม⁸¹

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิด ของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) 5 ด้าน ดังนี้

⁸¹ Elaine K. McEwan, *Seven Steps to Effective Instructional*, (California: Corwin Press, 1998), 151-181.

3.1 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) พลวัตในการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรทุกคน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย โดยการส่งเสริมการรับฟังข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์และการฝึกอบรมวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การใช้แผนผังความคิด การสร้างจินตนาการ หรือเสียงเพลง นอกจากนี้ ยังมีการนำกระบวนการ "การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง" (Action Learning) มาใช้ เพื่อให้เกิดการไตร่ตรอง วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมผ่านสื่อหลากหลาย และการฝึกอบรมวิธีทำงานร่วมกันในกลุ่มอีกด้วย

3.2 การปฏิรูประบบองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Organization Transformation) (Y₂) หมายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและข้อผิดพลาด หรือการให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดโอกาสเรียนรู้ให้สอดคล้องกับงานและโครงการขององค์กร ตลอดจนการออกแบบระบบแบ่งปันความรู้ เช่น การหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน โดยมีโครงสร้างชัดเจน ที่สำคัญยังมีการลดลำดับชั้นการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ

3.3 การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) การเสริมสร้างพลังให้บุคลากรเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ช่วยขับเคลื่อนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามความสามารถและความรับผิดชอบ รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรในการเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน หัวหน้างานควรทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ พร้อมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการทดลองและใช้ความรู้ใหม่ในการพัฒนา สถานศึกษายังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ อีกทั้งยังเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางกลยุทธ์พัฒนาทักษะการเรียนรู้ในทุกกระดับ

3.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นกระบวนการแสวงหา รวบรวม เก็บรักษา และถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยสถานศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก พร้อมทั้งมีการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น ๆ (benchmarking) เพื่อพัฒนาคุณภาพการ

ดำเนินงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการทดลอง เช่น การจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบแนวทางใหม่ในการจัดการเรียนรู้และบริการการศึกษา สถานศึกษายังต้องพัฒนาระบบและโครงสร้างเพื่อจัดเก็บความรู้สำคัญอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดตั้ง ทีมงานข้ามฝ่ายเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างกลไกในการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยสถานศึกษาควรใช้ระบบฐานข้อมูลและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการบริหารจัดการ เช่น การใช้สื่อประสมมัลติมีเดีย ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต การบริหารจัดการทีมด้วยซอฟต์แวร์ และระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time learning) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ยังต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างสะดวก⁸²

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแมคอีวาน (McEwan)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt)

⁸² Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002), 237-241.

ในส่วนของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 จะมีลักษณะเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)⁸³ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของ ช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น บนพื้นฐานของกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และนิยามเชิงปฏิบัติของตัวแปรตามหัวข้อการวิจัย มีการ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาทบทวนเอกสาร แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของแมคอีแวน (McEwan) และ แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้นำเสนอให้ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสม และนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณา จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับนิยามของตัวแปร โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective

⁸³ Rensis Likert, *New Pattern of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1992), 74.

Congruence) ซึ่งผลการประเมินได้ค่า IOC อยู่ในช่วงระหว่าง 0.80-1.00 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับดี แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 79 ข้อ และสามารถใช้ได้ทุกข้อ

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้แล้วมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)⁸⁴ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X) เท่ากับ .954 ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y) เท่ากับ .985 และทั้งฉบับเท่ากับ .986 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเหมาะสมสำหรับการใช้ในการวิจัย

5. การจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและผลการทดลองใช้ จากนั้นจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน และครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และสอดคล้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือถึงคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือถึงคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อดำเนินการขอหนังสืออนุญาตไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

⁸⁴ L. J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

มัธยมศึกษาประจำวงศรียัษัณั หรือผู้รักษาราชการแทน เพื่อแจ้งขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในงานวิจัย

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศรียัษัณัให้ความอนุเคราะห์ผู้วิจัยในการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทนและครูของสถานศึกษาในสังกัดซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการเก็บข้อมูลนั้นมีการใช้แอปพลิเคชัน google form ส่วนหนึ่ง และส่งแบบสอบถามฉบับเอกสารด้วยตนเองอีกส่วนหนึ่งทางไปรษณีย์และให้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยโดยตรง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุชื่อ ที่อยู่ พร้อมติดแสตมป์ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว สำหรับสถานศึกษาบางแห่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

4. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลหากพบแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อกลับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขหรือเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

เมื่อได้แบบสอบถามตอบกลับมาถึงผู้วิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบ ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศรียัษัณั สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard deviation) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁸⁵ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy})⁸⁶ โดยแปลความสัมพันธ์ตามระดับของค่าสัมประสิทธิ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 - 1.00 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.69 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 - 0.29 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

⁸⁵ John W. Best and James V. Kahn, **Research in Education**, 10th ed. (Boston, Mass: Allyn and Bacon, 2006), 310.

⁸⁶ ศิริชัย กาญจนวสี และคณะ, **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 251.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1. ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

ลักษณะการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยไม่มีการจัดการทดลอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ จำนวน 265 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน และครู ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของแมคอีเวน (McEwan) ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1. การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals) 2. การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) 3. การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning) 4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school) 5. การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff) 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) และ 7. การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents) ตอนที่ 3 ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) 3. การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient: r_{xy})

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์” ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ จำนวนทั้งหมด 265 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามสถานศึกษา และได้รับคืน จำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.69 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถูกนำมาวิเคราะห์และจัดเรียงผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน และครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 265 คน จำแนกตามสถานศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.69 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| 1) เพศ | | |
| ชาย | 59 | 31.05 |
| หญิง | 131 | 68.95 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 2) อายุ | | |
| 25 – 35 ปี | 93 | 48.95 |
| 36 – 45 ปี | 46 | 24.21 |
| 46 – 55 ปี | 31 | 16.32 |
| 56 ปีขึ้นไป | 20 | 10.52 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 3) ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 100 | 52.63 |
| ปริญญาโท | 89 | 46.84 |
| ปริญญาเอก | 1 | 0.53 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 4) ตำแหน่งหน้าที่ | | |
| ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาราชการแทน | 26 | 13.68 |
| ครู | 164 | 86.32 |
| รวม | 190 | 100.00 |
| 5) ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน | | |
| ต่ำกว่า 10 ปี | 101 | 53.16 |
| 11-20 ปี | 55 | 28.94 |
| 21-30 ปี | 17 | 8.95 |
| มากกว่า 30 ปี | 17 | 8.95 |
| รวม | 190 | 100.00 |

จากตารางที่ 4 แสดงสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 190 คน พบว่า ในด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 68.95 และเป็นเพศชาย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 31.05 ในด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 25–35 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 48.95 รองลงมาคือช่วงอายุ 36–45 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.21 กลุ่มอายุ 46–55 ปี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 16.32 และกลุ่มอายุ 56 ปีขึ้นไปมีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.52 สำหรับด้านระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 46.84 และมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.53 ในด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครู จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 86.32 ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทนมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.68 และในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 53.16 รองลงมาคือผู้ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11–20 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.94 กลุ่มที่มีประสบการณ์ระหว่าง 21–30 ปี และมากกว่า 30 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.95

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

ในการตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งมุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรในสถานศึกษาทั้ง 18 แห่ง รวมทั้งสิ้น 265 คน จำแนกตามสถานศึกษา โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.69 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยเลขคณิตได้นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์รายชื่อแสดงในตารางที่ 5 และสามารถดูผลการวิเคราะห์ในรายด้านเพิ่มเติมได้ในตารางที่ 6 ถึงตารางที่ 12

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวชิรธานี โดยภาพรวม (n=190)

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน | 4.33 | 0.69 | มาก |
| 2) | การดูแลและสนับสนุนครู | 4.09 | 0.89 | มาก |
| 3) | การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 4.30 | 0.75 | มาก |
| 4) | การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง | 4.23 | 0.80 | มาก |
| 5) | การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง | 4.32 | 0.69 | มาก |
| 6) | การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา | 4.30 | 0.75 | มาก |
| 7) | การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง | 4.25 | 0.79 | มาก |
| | รวม | 4.26 | 0.70 | มาก |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวชิรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 4.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.69) การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.69) การสร้าง วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทาง การศึกษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75) การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.79) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และ ผู้ปกครอง ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.80) และการดูแลและสนับสนุนครู ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.89) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.89 สะท้อนว่าผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันพอสมควร แม้จะมีแนวโน้มบางประการไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำปริมณฑล ด้านการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน

(n=190)

| ข้อ | การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการดำเนินการกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนของครู | 4.34 | 0.78 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารบูรณาการหลักสูตรที่กำหนดโดยรัฐหรือระบบในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน | 4.40 | 0.74 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารทำให้แน่ใจว่ากิจกรรมในสถานศึกษาและในห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา | 4.28 | 0.75 | มาก |
| 4) | ผู้บริหารประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ | 4.32 | 0.76 | มาก |
| | รวม | 4.33 | 0.69 | มาก |

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำปริมณฑล ด้านการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารบูรณาการหลักสูตรที่กำหนดโดยรัฐหรือระบบในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการดำเนินการกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนของครู ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.76) และผู้บริหารทำให้แน่ใจว่ากิจกรรมในสถานศึกษาและในห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง

0.78 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นใกล้เคียงกันในบางประเด็น แต่ยังคงมีความแตกต่างในระดับหนึ่ง

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงฉลือธานี ด้านการดูแลและสนับสนุนครู

(n=190)

| ข้อ | การดูแลและสนับสนุนครู | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน | 4.09 | 0.89 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนบนพื้นฐานของงานวิจัยและแนวปฏิบัติที่มีคุณภาพ | 4.09 | 0.89 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารประยุกต์ใช้กระบวนการประเมินเชิงรูปแบบที่เหมาะสมในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน | 4.09 | 0.89 | มาก |
| | รวม | 4.09 | 0.89 | มาก |

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงฉลือธานี ด้านการดูแลและสนับสนุนครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.89)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.89) โดยแต่ละข้อมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ 4.09 ดังนี้ ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนบนพื้นฐานของงานวิจัยและแนวปฏิบัติที่มีคุณภาพ และผู้บริหารประยุกต์ใช้กระบวนการประเมินเชิงรูปแบบที่เหมาะสมในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน และจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกันในระดับหนึ่ง โดยมีความหลากหลายของมุมมอง

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำปริมณฑล ด้านการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(n=190)

| ข้อ | การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม ในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|---|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสื่อสารความคาดหวังเหล่านี้กับผู้เรียน ครู และผู้ปกครองอย่างชัดเจน | 4.31 | 0.80 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับการใช้เวลาเรียน และติดตามการใช้เวลาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.31 | 0.80 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารกำหนดวิธีการดำเนินการ และประเมินร่วมกับครูและผู้เรียน (ตามความเหมาะสม) เกี่ยวกับกระบวนการและข้อบังคับในการจัดการและแก้ไขปัญหาวินัย | 4.27 | 0.80 | มาก |
| | รวม | 4.30 | 0.75 | มาก |

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำปริมณฑล ด้านการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสื่อสารความคาดหวังเหล่านี้กับผู้เรียน ครู และผู้ปกครองอย่างชัดเจน และผู้บริหารกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับการใช้เวลาเรียน และติดตามการใช้เวลาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.80) และผู้บริหารกำหนดวิธีการดำเนินการ และประเมินร่วมกับครูและผู้เรียน (ตามความเหมาะสม) เกี่ยวกับกระบวนการและข้อบังคับในการจัดการและแก้ไขปัญหาวินัย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.84 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในระดับหนึ่ง แม้จะมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันในบางประเด็น

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง

(n=190)

| ข้อ | การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา แก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางอย่างเป็นระบบกับครูเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา | 4.19 | 0.86 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารจัดตั้ง สนับสนุน และดำเนินกิจกรรมที่สื่อถึงคุณค่าและความหมายของการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน | 4.31 | 0.79 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อชี้แจงเป้าหมายของผู้เรียน | 4.19 | 0.86 | มาก |
| รวม | | 4.23 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.80)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดตั้ง สนับสนุน และดำเนินกิจกรรมที่สื่อถึงคุณค่าและความหมายของการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.79) และผู้บริหารจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางอย่างเป็นระบบกับครูเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและผู้บริหารพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อชี้แจงเป้าหมายของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.86 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันพอสมควร แม้จะมีแนวโน้มบางส่วนที่ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศร์ชั้นน้ ด้านการกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง

(n=190)

| ข้อ | การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|---|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา และติดตามความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ | 4.32 | 0.72 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารดำเนินการสังเกตการสอนในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการ | 4.38 | 0.78 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าก่อนดำเนินการสังเกตในห้องเรียน | 4.32 | 0.71 | มาก |
| 4) | ผู้บริหารดำเนินการประชุมหลังการสังเกต เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอน | 4.30 | 0.79 | มาก |
| 5) | ผู้บริหารจัดทำการประเมินที่รอบคอบ มีเหตุผล และให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า รวมถึงแนะนำเป้าหมายการเติบโตส่วนบุคคลและวิชาชีพตามความต้องการของแต่ละบุคคล | 4.30 | 0.79 | มาก |
| 6) | ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสอนโดยตรงในห้องเรียนของตนเองหรือสถานศึกษาของตนเอง | 4.31 | 0.73 | มาก |
| รวม | | 4.32 | 0.69 | มาก |

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศร์ชั้นน้ ด้านการตั้งความคาดหวังสูงสำหรับครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารดำเนินการสังเกตการสอนในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา และติดตาม

ความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าก่อนดำเนินการสังเกตในห้องเรียน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสอนโดยตรงในห้องเรียนของตนเองหรือสถานศึกษาของตนเอง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารดำเนินการประชุมหลังการสังเกต เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอน และผู้บริหารจัดทำการประเมินที่รอบคอบ มีเหตุผล และให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า รวมถึงแนะนำเป้าหมายการเติบโตส่วนบุคคลและวิชาชีพตามความต้องการของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.79 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกันในระดับปานกลาง แสดงถึงแนวโน้มของความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในบางประเด็น แต่ยังคงมีความหลากหลายอยู่ในระดับหนึ่ง

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ด้านการพัฒนาคูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา

(n=190)

| ข้อ | การพัฒนาคูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหาร วางแผน หรืออำนวยความสะดวกในการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ (การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ หรือการอบรม) | 4.34 | 0.81 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารจัดโอกาสสำหรับการฝึกอบรมในการทำงาน ร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การโค้ช การให้คำปรึกษา การพัฒนาหลักสูตร และการนำเสนอผลงาน | 4.22 | 0.90 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและจัดสรร ทรัพยากรเพื่อส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาริวิชาชีพ | 4.33 | 0.81 | มาก |
| รวม | | 4.30 | 0.75 | มาก |

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ด้านการพัฒนาคูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร วางแผน หรืออำนวยความสะดวกในการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ (การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ หรือการอบรม) ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.81) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและจัดสรร ทรัพยากรเพื่อส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.81) และผู้บริหารจัดโอกาสสำหรับการฝึกอบรมในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การโค้ช การให้คำปรึกษา การพัฒนาหลักสูตร และการนำเสนอผลงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.90 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในระดับหนึ่ง แม้จะมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันโดยภาพรวม

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง

(n=190)

| ข้อ | การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนผู้เรียน และสื่อสารกับผู้เรียนเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ในการใช้ชีวิตในสถานศึกษา | 4.16 | 0.99 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างครู และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน | 4.16 | 0.99 | มาก |
| 3) | ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและเปิดกว้างในการพิจารณาปัญหาของผู้เรียน ครู และ/หรือผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม | 4.16 | 0.99 | มาก |
| 4) | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ | 4.27 | 0.89 | มาก |
| 5) | ผู้บริหารส่งเสริมและรักษาขวัญกำลังใจที่ดีในสถานศึกษา | 4.17 | 0.94 | มาก |
| 6) | ผู้บริหารรวบรวมและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้เรียน ครู และผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ | 4.16 | 0.99 | มาก |
| 7) | ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จที่ได้รับจากผู้เรียนอย่างเหมาะสม | 4.17 | 0.94 | มาก |
| | รวม | 4.25 | 0.79 | มาก |

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.79)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.89) ผู้บริหารส่งเสริมและรักษาขวัญกำลังใจที่ดีในสถานศึกษาและผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จที่ได้รับของผู้เรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.94) ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนผู้เรียน และสื่อสารกับผู้เรียนเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ในการใช้ชีวิตในสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างครู และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและเปิดกว้างในการพิจารณาปัญหาของผู้เรียน ครู และ/หรือผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารรวบรวมและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้เรียน ครู และผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.99) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.99 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ซึ่งสะท้อนถึงความหลากหลายของมุมมองในประเด็นดังกล่าว

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

ในการตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งมุ่งศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรในสถานศึกษาทั้งหมด 18 แห่ง รวมทั้งสิ้น 265 คน จำแนกตามสถานศึกษา โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.69 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยเลขคณิตได้นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์รายข้อแสดงในตารางที่ 13 และสามารถดูผลการวิเคราะห์ในรายด้านเพิ่มเติมได้ในตารางที่ 14 ถึงตารางที่ 18

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวม

(n=190)

| ข้อ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ | 4.35 | 0.69 | มาก |
| 2) | การปฏิรูปองค์กร | 4.26 | 0.77 | มาก |
| 3) | การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง | 4.31 | 0.73 | มาก |
| 4) | การจัดการความรู้ | 4.31 | 0.69 | มาก |
| 5) | การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 4.25 | 0.72 | มาก |
| | รวม | 4.29 | 0.68 | มาก |

จากตารางที่ 13 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.68)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.69) การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.69) การปฏิรูปองค์กร ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.77) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.77 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน แม้จะมีความแตกต่างในระดับหนึ่ง แต่ยังคงมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้

(n=190)

| ข้อ | การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ผู้บริหารมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในลำดับแรก | 4.34 | 0.78 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารมีการสนับสนุน และคาดหวังให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง | 4.34 | 0.78 | มาก |

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงฉลือ จังหวัดบึงฉลือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (ต่อ)

(n=190)

| ข้อ | การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 3) | ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิผล เพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูล และการปิดกั้นช่องทางในการสื่อสาร | 4.38 | 0.74 | มาก |
| 4) | ทุกคนได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ | 4.40 | 0.74 | มาก |
| 5) | ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่เร้าใจขึ้น (แผนผังความคิด, การสร้างจินตนาการ, การใช้เสียงเพลง) | 4.29 | 0.87 | มาก |
| 6) | มีการส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ผ่านการปฏิบัติงาน และการใช้วิธีการสร้างสรรค์ผลงาน | 4.40 | 0.73 | มาก |
| 7) | บุคคลและทีม ใช้กระบวนการเรียนรู้ผสมผสานกับการปฏิบัติงานจริง (action learning) กล่าวคือ พวกเขาพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้อัปมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ | 4.44 | 0.69 | มาก |
| 8) | ทีมต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้ที่ได้รับ ด้วยวิธีการต่าง ๆ (เช่น ทางกระดานสนทนาผ่านเว็บ จุลสาร และการประชุม) | 4.29 | 0.87 | มาก |
| 9) | ทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ | 4.38 | 0.74 | มาก |
| 10) | ทีมต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม | 4.29 | 0.87 | มาก |
| รวม | | 4.35 | 0.69 | มาก |

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงฉลือ จังหวัดบึงฉลือ ในด้านการสร้างพลังในการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคคลและทีม ใช้กระบวนการเรียนรู้ผสมผสานกับการปฏิบัติงานจริง (action learning) กล่าวคือ พวกเขาพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้อัปมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.69) ทุกคนได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.74) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ผ่านการปฏิบัติงานและการใช้วิธีการสร้างสรรค์ผลงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.73) ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิผล เพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูลและการปิดกั้นช่องทางในการสื่อสารและทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในลำดับแรก และผู้บริหารมีการสนับสนุน และคาดหวังให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.78)

ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่เร้าใจขึ้น (แผนผังความคิด, การสร้างจินตนาการ, การใช้เสียงเพลง) ทีมต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้ที่ได้รับ ด้วยวิธีการต่าง ๆ (เช่น ทางกระดานสนทนาผ่านเว็บ จุลสาร และการประชุม) และทีมต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.87 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกันในระดับหนึ่ง แต่ยังคงมีแนวโน้มของความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ ด้านการปฏิรูปองค์กร

(n=190)

| ข้อ | การปฏิรูปองค์กร | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.35 | 0.74 | มาก |
| 2) | ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4.20 | 0.97 | มาก |
| 3) | มีบรรยากาศที่สนับสนุน และตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ | 4.35 | 0.74 | มาก |

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคิรีชั้น ด้านการปฏิรูปองค์กร (ต่อ)
(n=190)

| ข้อ | การปฏิรูปองค์กร | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|---|---------------|--------|-------|
| 4) | มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา | 4.35 | 0.74 | มาก |
| 5) | บุคลากรยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาดและจากความสำเร็จ | 4.33 | 0.77 | มาก |
| 6) | มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ | 4.11 | 1.00 | มาก |
| 7) | โอกาสในการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและโครงการขององค์กร | 4.30 | 0.85 | มาก |
| 8) | มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น ระบบการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก ระบบการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานแบบมีโครงสร้าง) | 4.20 | 0.87 | มาก |
| 9) | ลดขั้นตอนและลำดับขั้นทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ | 4.20 | 0.97 | มาก |
| 10) | มีการสร้างความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อเป้าหมายในการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานร่วมกัน | 4.20 | 0.87 | มาก |
| | รวม | 4.26 | 0.77 | มาก |

จากตารางที่ 15 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคิรีชั้น ด้านการปฏิรูปองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.77)

ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบรรยากาศที่สนับสนุน และตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.74) บุคลากรยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาดและจากความสำเร็จ (\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.77) โอกาสในการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและโครงการขององค์กร (\bar{X} = 4.30, S.D. = 0.85) ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ และลดขั้นตอนและลำดับขั้นทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.97) มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น ระบบการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก ระบบการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงานแบบมีโครงสร้าง) และมีการสร้างความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อเป้าหมายในการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.87) และมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 1.00) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 1.00 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก แม้จะยังมีแนวโน้มของความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกันอยู่บ้าง

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงขาคีรีชนันต์ ด้านการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(n=190)

| ข้อ | การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของตนเอง | 4.25 | 0.89 | มาก |
| 2) | มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม | 4.18 | 0.96 | มาก |
| 3) | หัวหน้างานและบุคลากรทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน | 4.34 | 0.75 | มาก |
| 4) | หัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ | 4.34 | 0.75 | มาก |
| 5) | หัวหน้างานเป็นผู้สร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลอง และพิจารณาบททวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้ | 4.36 | 0.74 | มาก |

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคิรีชั้น ด้านการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

(n=190)

| ข้อ | การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 6) | สถานศึกษาแบ่งปันข้อมูลกับผู้เรียนด้วยความกระตือรือร้น และในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น | 4.31 | 0.74 | มาก |
| 7) | สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและครูมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน | 4.23 | 0.89 | มาก |
| 8) | มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการวางแผนการใช้ทรัพยากร และกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ | 4.36 | 0.77 | มาก |
| 9) | สถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับครู ผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา | 4.36 | 0.77 | มาก |
| 10) | สถานศึกษาจัดช่องทางให้มีการเรียนรู้ ทั้งจากภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนและอื่น ๆ | 4.36 | 0.77 | มาก |
| | รวม | 4.31 | 0.73 | มาก |

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคิรีชั้น ในด้านการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการวางแผนการใช้ทรัพยากร และกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ สถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับครู ผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา และสถานศึกษาจัดช่องทางให้มีการเรียนรู้ ทั้งจากภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนและอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.77) หัวหน้างานเป็นผู้สร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้

พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลอง และพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.74) หัวหน้างานและบุคลากรทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันและหัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะดวกรวดเร็วในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.75) สถานศึกษาแบ่งปันข้อมูลกับผู้เรียนด้วยความกระตือรือร้น และในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.89) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและครูมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.89) และมีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.96) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.73 ถึง 0.89 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกันในระดับหนึ่ง แต่ในบางประเด็นยังคงมีแนวโน้มของความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ด้านการจัดการความรู้

(n=190)

| ข้อ | การจัดการความรู้ | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|---|---------------|--------|-------|
| 1) | สถานศึกษามีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยการคำนึงถึงหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และ/หรือวิธีการจัดการเรียนรู้จากองค์กรภายนอกอื่น ๆ | 4.33 | 0.79 | มาก |
| 2) | สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย | 4.33 | 0.79 | มาก |
| 3) | สถานศึกษามีการตรวจสอบแนวโน้มภายนอกองค์กรด้วยการพิจารณาสิ่งที่คนอื่นทำอยู่ ซึ่งรวมถึงการเทียบเคียง (benchmark) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเข้าร่วมประชุม และการศึกษางานวิจัย | 4.31 | 0.74 | มาก |
| 4) | บุคลากรจะได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลอง | 4.34 | 0.70 | มาก |

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงฉลือ จังหวัดบึงฉลือ (ต่อ)

(n=190)

| ข้อ | การจัดการความรู้ | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|---|---------------|--------|-------|
| 5) | สถานศึกษามีการจัดทำโครงการสาธิต เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ และการบริการอื่น ๆ แบบใหม่ ๆ | 4.32 | 0.74 | มาก |
| 6) | สถานศึกษาได้พัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกเก็บรักษาและจัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่ต้องการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ | 4.25 | 0.81 | มาก |
| 7) | บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น | 4.34 | 0.74 | มาก |
| 8) | สถานศึกษามีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามฝ่ายงาน เพื่อถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และฝ่ายงาน ต่าง ๆ | 4.25 | 0.78 | มาก |
| 9) | สถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง | 4.25 | 0.78 | มาก |
| 10) | สถานศึกษาสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน | 4.35 | 0.77 | มาก |
| รวม | | 4.31 | 0.69 | มาก |

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงฉลือ จังหวัดบึงฉลือ ในด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.77) บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.74) บุคลากรจะได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์

การสร้างนวัตกรรม และการทดลอง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.70) สถานศึกษามีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยการคำนึงถึงหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และ/หรือวิธีการจัดการเรียนรู้จากองค์กรภายนอกอื่น ๆ และสถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.79) สถานศึกษามีการจัดทำโครงการสาธิต เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ และการบริการอื่น ๆ แบบใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.74) สถานศึกษามีการตรวจสอบแนวโน้มภายนอกองค์กรด้วยการพิจารณาสิ่งที่คนอื่นทำอยู่ ซึ่งรวมถึงการเทียบเคียง (benchmark) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเข้าร่วมประชุม และการศึกษางานวิจัย ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) สถานศึกษาได้พัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกเก็บรักษาและจัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่ต้องการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.81) และสถานศึกษามีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามฝ่ายงาน เพื่อถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และฝ่ายงานต่าง ๆ และสถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.81 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกันพอสมควร แม้บางประเด็นจะมีแนวโน้มความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงขาคีร์ชันต์ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

(n=190)

| ข้อ | การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 1) | สถานศึกษานำระบบข้อมูลฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร | 4.30 | 0.74 | มาก |
| 2) | บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงฐานข้อมูลได้โดยง่ายผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต | 4.30 | 0.74 | มาก |
| 3) | สถานศึกษามีการนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ | 4.30 | 0.74 | มาก |
| 4) | โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์มีความเป็นปัจจุบันทันสมัย พร้อมใช้งาน | 4.30 | 0.74 | มาก |

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศร์ชั้นร้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ต่อ)

(n=190)

| ข้อ | การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | (\bar{X}) | (S.D.) | ระดับ |
|-----|--|---------------|--------|-------|
| 5) | สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีกลุ่มในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม และการบริหารการประชุม | 4.19 | 0.89 | มาก |
| 6) | สถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นระบบที่ประสมประสานระบบการเรียนรู้ชั้นสูง มีการติดตามและมีโครงการอบรมพัฒนาระหว่างการทำงาน | 4.25 | 0.82 | มาก |
| 7) | สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น | 4.30 | 0.74 | มาก |
| 8) | สถานศึกษา มีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร | 4.30 | 0.74 | มาก |
| 9) | ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.30 | 0.74 | มาก |
| 10) | สามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรได้ | 4.30 | 0.74 | มาก |
| รวม | | 4.25 | 0.72 | มาก |

จากตารางที่ 18 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศร์ชั้นร้ ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษานำระบบข้อมูลฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงฐานข้อมูลได้โดยง่ายผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต สถานศึกษามีการนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์มี

ความเป็นปัจจุบันทันสมัย พร้อมใช้งาน สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น สถานศึกษามีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรได้ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.74) สถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นระบบที่ประสมประสานระบบการเรียนรู้ขั้นสูง มีการติดตามและมีโครงการอบรมพัฒนาระหว่างการทำงาน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.82) และสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีกลุ่มในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม และการบริหารการประชุม ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.89) ตามลำดับ และจากช่วงของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.72 ถึง 0.84 สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมีความแตกต่างกันในระดับหนึ่ง แม้บางประเด็นจะมีแนวโน้มความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เพื่อตอบคำถามข้อที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรในสถานศึกษาทั้งหมด 18 แห่ง รวมทั้งสิ้น 265 คน จำแนกตามสถานศึกษา โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.69 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient: r_{xy}) นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของศิริชัย กาญจนวสีและคณะ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์

(n=190)

| ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา | การสร้างพลังในการเรียนรู้ (Y ₁) | การปฏิรูปองค์กร (Y ₂) | การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y ₃) | การจัดการความรู้ (Y ₄) | การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y ₅) | ภาพรวม (Y _{tot}) |
|--|---|-----------------------------------|--|------------------------------------|---|----------------------------|
| การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (X ₁) | .767** | .753** | .798** | .755** | .763** | .811** |
| การดูแลและสนับสนุนครู (X ₂) | .734** | .748** | .775** | .705** | .709** | .776** |
| การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X ₃) | .736** | .728** | .783** | .745** | .777** | .797** |
| การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (X ₄) | .830** | .828** | .859** | .809** | .812** | .875** |
| การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (X ₅) | .774** | .798** | .827** | .811** | .850** | .859** |
| การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (X ₆) | .849** | .854** | .849** | .859** | .862** | .903** |
| การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X ₇) | .861** | .870** | .945** | .876** | .873** | .936** |
| ภาพรวม (X _{tot}) | .867** | .872** | .912** | .868** | .880** | .930** |

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (X_{tot}) กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = .930$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ($X_1 - X_7$) กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ($Y_1 - Y_5$) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X_7) กับ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .945$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การดูแลและสนับสนุนครู (X_2) กับ การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .705$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน ($X_1 - X_7$) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม (Y_{tot}) อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X_7) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .936$) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .903$) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .875$) การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .859$) การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .811$) การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .797$) และการดูแลและสนับสนุนครู (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .776$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .912$) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .880$) การปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .872$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .868$) และการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .867$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (X_1) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .753 ถึง .798 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .798$) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .767$) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) ($r_{xy} = .763$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .763$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .755$) และการปฏิรูปองค์กรสู่ (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .753$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการดูแลและสนับสนุนครู (X_2) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .705 ถึง .775 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .775$) การปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .748$) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .734$) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .709$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .705$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X_3) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .728 ถึง .783 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .783$) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .777$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .745$) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .736$) และการปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .728$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (X_4) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .809 ถึง .859 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .859$) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .830$) การปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .828$) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .812$) และการจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .809$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (X_5) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .774 ถึง .850 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .850$) การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .827$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .811$) การปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .798$) และการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .774$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (X_6) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .849 ถึง .862 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .862$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .859$) การปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .854$) และการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) และการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .849$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X_7) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .861 ถึง .945 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .945$) การจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .876$) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .873$) การปฏิรูปองค์กร (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .870$) และการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .861$) ตามลำดับ

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของแมคอีวาน (McEwan) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .986 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 18 แห่ง จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนทั้งสิ้น 265 คน โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน และครู เป็นผู้ให้ข้อมูล เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามสถานศึกษา เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.69 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient: r_{xy}) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุก ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง และการดูแลและสนับสนุนครู ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้การสร้างพลังในการเรียนรู้ การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ การปฏิรูปองค์กร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X_7) กับการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .945$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (X_1) กับการจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .767$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตาม

สมมติฐานการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดศรีสะเกษ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นการมีภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและศักยภาพในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2566–2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาประจำจังหวัดศรีสะเกษ ที่เน้นให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งยกระดับสมรรถนะผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการล้วนมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษา โดยบูรณาการหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวทางพหุปัญญา มีการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาร่วมกับครู และผลักดันให้แผนดังกล่าวนำไปสู่การปฏิบัติได้ จริง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเข้ม (intensive training), การเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning หรือการส่งเสริม การพัฒนาและเลื่อนวิทยฐานะแบบใหม่ผ่านระบบ DPA (Digital Performance Appraisal) ซึ่งส่งผล ให้ครูเกิดความมั่นใจทางวิชาชีพ มีแรงจูงใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในด้านการจัด สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการผลักดันให้สถานศึกษาเข้า ร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพ อาทิ โครงการโรงเรียนคุณธรรม โครงการโรงเรียนสีขาวปลอดยาเสพติด โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือโครงการสถานศึกษาปลอดภัย ทั้งนี้นอกจากสร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้จากความร่วมมือระหว่างครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ยังส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยใน สถานศึกษาและส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมที่พัฒนาทักษะชีวิตแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บริหาร ยังสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการประชุม วางแผน และสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจร่วมกันและมุ่ง พัฒนาการศึกษาไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดค่าเป้าหมายด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในงานประกันคุณภาพการศึกษา และผลักดันให้ครูใช้ผลการประเมินทาง การศึกษาระดับชาติ เช่น ผลการทดสอบ O-NET มาขับเคลื่อนองค์กรโดยการวิเคราะห์ผลทดสอบ นำมาพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้คะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศในรายวิชาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษายังได้ เปิดโอกาสให้ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยการกระจายอำนาจผ่านการแต่งตั้งให้เป็น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการจัดอบรมภายใน และการเชิญชวนให้ครูเข้ารับการอบรมผ่านศูนย์ พัฒนาศักยภาพบุคคล (Human Capital Excellence Center: HCEC) ซึ่งช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำของ ครูและสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังมีการสร้างบรรยากาศแห่ง

การยอมรับ เศรษฐกิจ และเปิดกว้างทางความคิด ซึ่งเป็นอีกบทบาทสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมในองค์กร และการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้นั้นจำเป็นต้องมีคุณวุฒิระดับบัณฑิตศึกษา และต้องผ่านการสอบคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่ง โดยก่อนการบรรจุแต่งตั้งนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้วางระบบพัฒนาคุณภาพจากการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้บริหารทุกคน อีกทั้งในช่วงการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการทำข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement : PA) ทุกปีงบประมาณ เพื่อเสนอสิ่งที่ต้องการพัฒนาสถานศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอรับความเห็นชอบ และในช่วงท้ายของปีงบประมาณต้องจัดทำรายงานผลการพัฒนา นอกจากใช้ในการประเมินมาตรฐานตำแหน่งแล้วยังสามารถขอขึ้นการเลื่อนวิทยฐานะได้อีกด้วย จึงสร้างความกระตือรือร้นให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการเร่งพัฒนาให้เกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดศรีสะเกษ มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ครอบคลุมทั้งด้านการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาครู การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ และการรักษาทัศนคติเชิงบวกในองค์กร ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับปิยวรรณ แววรรณจิตต์ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับกรองกาญจน์ อรุณเมฆ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ธาดา วิภัยวรารักษ์ และคณะ ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนเหนือ

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์และคณะ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารใน สถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไป ตามสมมติฐานการวิจัยที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาในพื้นที่นี้มีความพร้อมและสามารถ ขับเคลื่อนการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งในเชิงโครงสร้าง บริบท และกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในทุกระดับ โดยเฉพาะการส่งเสริม การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผ่านกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) การอบรมเชิงปฏิบัติการในรูปแบบเข้มข้น และแบบออนไลน์ (e-Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เช่น การจัดการเรียนรู้แบบ บูรณาการกับบริบทท้องถิ่นผ่านการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษาแต่ละแห่ง และการ ประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างทันที ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวส่งผลให้ การเรียนรู้ภายในองค์กรมีความต่อเนื่อง เคลื่อนไหว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทาง การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สถานศึกษายังมีการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 โดยปรับระบบ บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความหลากหลายของผู้เรียนและความท้าทายใน ศตวรรษที่ 21 อาทิ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การเปิดพื้นที่ทาง วิชาการให้แก่ครูและผู้เรียนให้มีบทบาทในการตัดสินใจร่วมกัน และการใช้ข้อมูลจากผลการทดสอบ ทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการสอนอย่างมีข้อมูลรองรับ ในระดับ นโยบาย สถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูจาก "ผู้สอน" ไปสู่ "โค้ช" ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเต็มที่ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้ง ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนถึงการปฏิรูป องค์กรที่มีรากฐานบนการเรียนรู้และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ทั้งนี้สถานศึกษา

ในสังกัดยังให้ความสำคัญกับการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้แสดงศักยภาพในการริเริ่ม พัฒนา และทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีอิสระและสร้างสรรค์ผ่านการประกวดการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายภาระงานที่มีความหมายและมีคุณค่า เช่น การเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนาโครงการนวัตกรรมการเรียนรู้ การสอนงานและให้คำปรึกษาแก่ครูรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมบทบาทภาวะผู้นำของครูในระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูในเชิงระบบ ผ่านการอบรม การนิเทศ ตลอดจนการเรียนรู้ภายในเครือข่ายวิชาชีพและศูนย์พัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ (Human Capital Excellence Center: HCEC) ที่ดำเนินงานในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และพร้อมขับเคลื่อนการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน และสถานศึกษาในสังกัดยังได้มีการพัฒนาและใช้งานระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการรวบรวม วิเคราะห์ และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินต่าง ๆ เช่น ผลการวิเคราะห์สถิติจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ตลอดจนข้อมูลจากระบบประกันคุณภาพการศึกษา ใช้เป็นฐานข้อมูลวิเคราะห์ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างมีทิศทาง กระบวนการจัดการความรู้ในลักษณะนี้ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารและครูมีความแม่นยำและอิงหลักฐาน (data-informed decision-making) อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ต่อไปยังบุคลากรคนอื่นในองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูสามารถใช้ข้อมูล เช่น การใช้เครื่องมือคัดกรองผู้เรียนและพัฒนาหุปัญญา เป็นต้น ในการออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ซึ่งตอบสนองต่อศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น และสถานศึกษาในสังกัดยังได้ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครอบคลุม ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล โดยเฉพาะการใช้ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) สื่อดิจิทัล และแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัยและยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้การจัดการเรียนการสอนแล้ว เทคโนโลยียังถูกนำมาใช้ในการประชุม การอบรม การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกัน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบสารสนเทศในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำระบบ ปพ.5 ออนไลน์ (SGS for Students) เป็นระบบจัดการผลการเรียนออนไลน์สำหรับผู้เรียนและผู้ปกครอง และคลังข้อสอบมาตรฐานสำหรับครู ซึ่งล้วนเป็นกลไกที่ช่วยเร่งให้เกิดการเรียนรู้แบบเปิดกว้าง ท้าถึง และมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิดความ

คล่องตัวและยั่งยืน จะเห็นได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาประจำปริมณฑลไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบายเท่านั้น แต่เป็น กระบวนการ ที่ดำเนินอยู่จริงในระดับปฏิบัติการ และถูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับการกำหนดในพระ ราชกฤษฎีกาที่ระบุในมาตราที่ 11 ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ” โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูเป็นผู้เรียนรู้และ ถ่ายทอด และทั้งองค์กรมีความมุ่งมั่นร่วมกันในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้พร้อมเผชิญกับ โลกยุคใหม่อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 16 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและราย ด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปิยวรรณ แววรรณจิตต์ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับ กรองกาญจน์ อรุณเมฆ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้อง กับธาดา วิจัยวารินทร์ และคณะ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์และคณะ ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก

3. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจำปริมณฑล พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับมาก อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ สะท้อนให้เห็นถึง

บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งไม่เพียงแต่ทำหน้าที่บริหารจัดการทั่วไป แต่ยังมีบทบาทในการขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและในระดับเครือข่ายอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมักแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย วางแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นรากฐานที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร และการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมงานสถานศึกษา นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ต้องดำเนินการให้สัมพันธ์กันทั้งหมด ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้บริหารที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้ผ่านภาวะผู้นำทางวิชาการ เช่น การส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการผลักดันนวัตกรรมการเรียนการสอน ย่อมสามารถเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ (พ.ศ. 2566-2570) อย่างชัดเจน โดยในแผนดังกล่าวได้ระบุพันธกิจและกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้หลายประการ เช่น พันธกิจข้อที่ 2 ที่มุ่ง “พัฒนาครูและผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ” และพันธกิจข้อที่ 3 ที่กล่าวถึง “การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม” ตลอดจนกลยุทธ์ที่ 4 ซึ่งมุ่งเน้นการ “เสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาให้มีสมรรถนะสูง” โดยเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร ในเป้าประสงค์ข้อที่ 6 ของแผนยังระบุว่า ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการวิจัยเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มที่ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่การศึกษานี้มีพฤติกรรมเชิงรุกในการใช้ข้อมูลและผลลัพธ์ทางวิชาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษา นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการ จากประเด็นทั้งหมดข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดและสนับสนุนโดยตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งในแง่ของการวางระบบบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม และการใช้

เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองปรากฏในระดับสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 16 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ จิรวรรณ แซ่ย่อง ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ ปิยวรรณ แววรรณจิตต์ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ กรองกาญจน์ อรุณเมฆ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สอดคล้องกับ ธาดา วิภัยวารณ และคณะ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมอบหมายงานให้ครูดูแลเอาใจใส่ และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มธนเหนือ ภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์และคณะ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ หลิมและซิงห์ (Lim and Singh) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการเรียนดีในมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับ

องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ ปาปาโซกลูและคูตูซีส (Papazoglou and Koutouzis) ที่ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: การแสวงหาขอบเขตในบริบทของกรีก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สอดคล้องกับ อาวัง (Awang) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำทางวิชาการของทีมผู้นำระดับกลางต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของชาติ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของทีมผู้นำระดับกลาง (MLT) มีผลกระทบโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครองและการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = 945$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาพบข้อควรพัฒนาให้สูงขึ้น ดังนี้

1.1 ด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง พบข้อควรพัฒนาให้สูงขึ้น ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนผู้เรียน และสื่อสารกับผู้เรียนเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ในการใช้ชีวิตในสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาให้สูงขึ้น คือ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเข้าใจและการมีปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับผู้เรียน เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและพูดคุยกับผู้บริหารได้อย่างไม่เป็นทางการ มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบกิจกรรมพบปะ การให้คำปรึกษา หรือการจัดตั้งเวทีรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสื่อสารถึงแนวทางในการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณธรรม ส่งเสริมความ

เป็นพลเมืองดี และสร้างความผูกพันระหว่างผู้เรียนกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อพัฒนาการทั้งด้านสติปัญญาและจิตใจของผู้เรียน

1.1.2 ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างครู และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาให้สูงขึ้น คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดใหม่ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนได้อย่างเสรี โดยไม่ถูกจำกัดด้วยตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ต้องเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศที่เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แม้ความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากมุมมองส่วนใหญ่ก็ตาม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการฟังเชิงลึก และการใช้กลไกการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม เช่น การประชุม PLC หรือการสร้างระบบรับข้อเสนอแนะแบบไม่เปิดเผยตัวตน เพื่อให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น การดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงส่งเสริมบรรยากาศเชิงประชาธิปไตยภายในสถานศึกษา แต่ยังช่วยพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและเปิดกว้างในการพิจารณาปัญหาของผู้เรียน ครู และ/หรือผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม แนวทางการพัฒนาให้สูงขึ้น คือ ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยต่อบุคลากรและผู้เรียนในสถานศึกษา ทั้งในมิติของความเป็นอยู่ ความก้าวหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทการทำงานและการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นและปัญหาที่เกิดขึ้นจากทุกฝ่ายอย่างจริงจัง และไม่ตัดสินปัญหาเพียงจากข้อมูลด้านเดียว ทั้งนี้ควรมีกลไกการสื่อสารและการให้คำปรึกษาแบบเป็นระบบ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาผู้เรียน การประชุมร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง หรือการจัดเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเป็นผู้นำเชิงแก้ปัญหา โดยให้ความช่วยเหลือและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ของสถานศึกษา

1.1.4 ผู้บริหารรวบรวมและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้เรียน ครู และผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ แนวทางการพัฒนาให้สูงขึ้น คือ ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางในการรวบรวมข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การใช้แบบสอบถาม การจัดประชาคมสถานศึกษา หรือการใช้ระบบรับความคิดเห็นออนไลน์ ข้อมูลที่ได้ควรได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ในการปรับปรุงนโยบาย แผนการดำเนินงาน และกิจกรรมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสื่อสารผลการดำเนินงานและแนวทางการตอบสนองต่อข้อกังวลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลอย่างโปร่งใสและตรงไปตรงมา เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานในลักษณะนี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้จากเสียงสะท้อน และพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

1.2 ด้านการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พบข้อควรพัฒนาให้สูงขึ้น ดังนี้

1.2.1 มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม แนวทางการพัฒนาให้สูงขึ้น คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการกำหนดขอบเขตของหน้าที่และอำนาจอย่างชัดเจน โดยอิงกับภารกิจ ความรับผิดชอบ และศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ทั้งนี้การมอบอำนาจไม่ควรเป็นเพียงการมอบหมายงานในเชิงเทคนิคเท่านั้น หากแต่ควรสอดคล้องกับความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล เช่น การให้อำนาจตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้แก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือการมอบหมายหน้าที่บริหารระบบดิจิทัลให้แก่ครูผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ การมอบอำนาจที่มีประสิทธิภาพต้องควบคู่ไปกับการสนับสนุนด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษา และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับ พร้อมทั้งมีระบบติดตามผลและประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการกระจายอำนาจนั้นก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความไว้วางใจ การเคารพในความสามารถ และการยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย เป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจ ผู้บริหารจึงควรปลูกฝังทัศนคติในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรอย่างชัดเจน การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และพร้อมที่จะร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

2. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครองและภาพรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = 936$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งในด้านการรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้ในข้อที่ 1.1 และในส่วนภาพรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นด้านที่ควรพัฒนาให้สูงขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการภายใน และการพัฒนาทักษะ

ของครูและบุคลากร โดยควรจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่เพียงพอ เช่น ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพ ห้องเรียนอัจฉริยะ และศูนย์สื่อการเรียนรู้ดิจิทัล รวมถึงส่งเสริมให้มีการใช้ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (LMS) เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและมีคุณภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องนวัตกรรมที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี อีกทั้งควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีเป้าหมาย

3. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ภาพรวมภาวะผู้นำทางวิชาการกับด้านการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = 912$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งในด้านการให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ในข้อที่ 1.2 และในส่วนภาพรวมภาวะผู้นำทางวิชาการ ในด้านการดูแลและสนับสนุนครู พบข้อควรพัฒนาให้สูงขึ้น โดยมีแนวทางดังนี้ ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน เช่น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่ต่อเนื่อง และการส่งเสริมให้ครูได้เป็นผู้นำกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การออกแบบหลักสูตร การสอนแบบบูรณาการ หรือการวิจัยในชั้นเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมบทบาทของครูในการตัดสินใจระดับนโยบาย เช่น การเข้าร่วมคณะกรรมการวางแผนการจัดการศึกษา หรือการบริหารงบประมาณด้านวิชาการ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อครูทั้งในมิติของการทำงานและการพัฒนาศักยภาพอย่างรอบด้าน มีการติดตาม ให้คำปรึกษา และตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลของครูอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมความสมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งจะส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันกับองค์กร มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และพร้อมรับบทบาทในฐานะผู้นำทางการศึกษา กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการส่งเสริมครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา ควบคู่กับการดูแลและสนับสนุนอย่างเป็นระบบ จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโครงสร้างการเรียนรู้ทั้งระดับห้องเรียนและองค์กร ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

4. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ประจวบศิริพันธ์ พบว่า ด้านการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษาและภาพรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = 903$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งภาพรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาไว้ในข้อที่ 2 และในด้านการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นด้านที่ควรพัฒนาให้สูงขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเติบโตของครูในฐานะผู้นำ เช่น การมอบหมายบทบาทเชิงวิชาการ การเปิดโอกาสให้ครูได้ออกแบบกิจกรรมหรือหลักสูตรร่วมกัน การให้พื้นที่ในการวิจัยในชั้นเรียน หรือการพัฒนาเครื่องมือการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนการส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการเผยแพร่นวัตกรรมหรือจัดอบรมให้เพื่อนครูร่วมวิชาชีพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบสนับสนุนที่ชัดเจน เช่น การอบรมเชิงลึกในด้านภาวะผู้นำทางการสอน การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาวิชาการ การให้คำปรึกษาเชิงรายบุคคล และการสร้างโอกาสให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการในระดับเขตหรือระดับประเทศ การยอมรับและยกย่องครูที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำ เช่น การประกาศเกียรติคุณหรือเผยแพร่ผลงาน ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจและแบบอย่างที่ดี การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่เรื่องเฉพาะบุคคล แต่เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรที่มีระบบรองรับและส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารสามารถส่งเสริมด้านนี้ได้อย่างเป็นระบบและจริงจัง จะส่งผลให้สถานศึกษามีครูที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาในประเด็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์
2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์
3. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาในประเด็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคันทน์
2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคันทน์
3. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงคันทน์



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” **วารสารวิชาการ
สถาบันพัฒนาพระวิทยากร** ปีที่ 5, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2565): 14-26.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา อ้างถึงใน จิตติมา วรรณศรี, **การบริหารจัดการศึกษายุคดิจิทัล**,
(พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์, 2564).

จิราวรรณ แซ่ย่อง, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13,”
วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (2561): 256-271.

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต
16,” **การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 7 มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่** ,
(23 มิถุนายน 2559), 324-335.

ณิรดา เวชญาติภรณ์, **ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา**, (เชียงใหม่: หจก.
วนิดาการพิมพ์, 2564).

อดิพร เกิดเรือง อ้างถึงใน ดารุวรรณ ถวิลการ, **ภาวะผู้นำดิจิทัล**, (ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2564).

ธาดา วิภัยวารภรณ์ และคณะ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร,”
วารสารการพัฒนารการเรียนรู้สมัยใหม่ (Journal of Modern Learning Development)
ศูนย์พัฒนารการเรียนรู้สมัยใหม่ พจก.พัฒนารการเรียนรู้สมัยใหม่ ปีที่ 8, 7 (กรกฎาคม 2566):
98-114.

ธรรมรัตน์ เม่งพัฒน์และคณะ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การ
เรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1,”
วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 7,
22 (เมษายน-มิถุนายน 2567): 46-58.

ปิยวรรณ แววรรณจิตต์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตทุ่งครุ,” **วารสารบริหาร
การศึกษา มศว** ปีที่ 15, 29 (กรกฎาคม-กันยายน 2561): 1-2.

มูลนิธิ The Asia Foundation อ้างถึงใน มติชนออนไลน์, "‘บอร์ด กพฐ.’ ผลวิจัยพบ ผอ. ขาดความ เป็น ผู้นำทางวิชาการ," เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/local/education/news_2586691

วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Principle of learning organization development), (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564).

ศิริชัย กาญจนวสี และคณะ, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559).

สุกัญญา แซ่มซ้อย, การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2562).

สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, “คำสั่งที่ ศธ 0206.4/ว 3 เรื่อง กำหนดมาตรฐาน ตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,” วันที่ 26 มกราคม 2564.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570), (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์: กลุ่มนโยบาย และแผน, 2565), 12.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 12.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560), 100-107.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)”, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 139, ตอนพิเศษ 258 ง (1 พฤศจิกายน 2565), 121-131.

อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ตักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, (กรุงเทพฯ: วิสต้าอินเตอร์พรีน, 2561).

ภาษาต่างประเทศ

Argyris, C., *Organizational learning: Theory, method and practices*, (Boston: Addison Wesley, 1997).

Awang, M., “The impact of instructional leadership of The middle leader team on the learning organization for teachers in National Secondary schools”, *International Journal of Education Psychology and Counseling* 9, 56 (December 2024): 685-695.

- Barnett, W. D., "An empirical study of the learning organization model in Information technology enabled process improvement," **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (1999).
- Best, J. W., & Kahn, J. V., **Research in Education**, 10th ed. (Boston, Mass: Allyn and Bacon, 2006).
- Cronbach, L. J., **Essentials of Psychological Testing**, 3rd (New York: Harper and Row Publisher, 1974).
- Davis, G. A., & Thomas, M. A., **Effective school and effective teachers**, (Boston MA: Allyn and Bacon, 1989).
- De Bevoise, W., "Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader," **Educational leadership** 41, 5 (1989): 21.
- De Geus, P., **The living company**, (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
- Dixon, N., **The Organizational learning cycle: How We learn Collectively**, (London: McGraw-Hill, 1994).
- Duck, D. L., **School Leadership and Instructional**, (Random House, 1987).
- Garvin, D. A., "Building a learning organization," **Harvard Business Review on Knowledge Management**, 71 (4) (1993): 78-91.
- Gephart, M. A., & Marsick, V. J., "learning organizations come alive," **Training & Development**, 50 (12) (1996): 34-46.
- Glickman, C. D., **Development supervision alternative, practices for helping teacher improve instructional**, (Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 1998).
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross, G. J. M., **Supervision and instructional leadership**, (New York: Parson Educational, 2000).
- Girvan, N., **Reinterpreting the Caribbean**. In B. Meeks and F. Lindahl (Eds.), (New Caribbean thought: A reader. Jamaica: University of the West Indies Press, 2001).
- Greenfield, D., **Effective School and Effective Teachers**, (Boston: Allyn and Bacon, 1989).
- Hallinger, P., & Murphy, J., "Assessing the instructional management behavior of principal," **The Element School Journal**, 86, 2 (November 1985).
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G., **Educational Administrator: Theory, Research, and Practice**, (New York: McGraw-Hill, 2008).
- Kaiser, S. M., **Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Learning Organization**, (U.S.A., Dissertation: Louisiana State University, 2000).

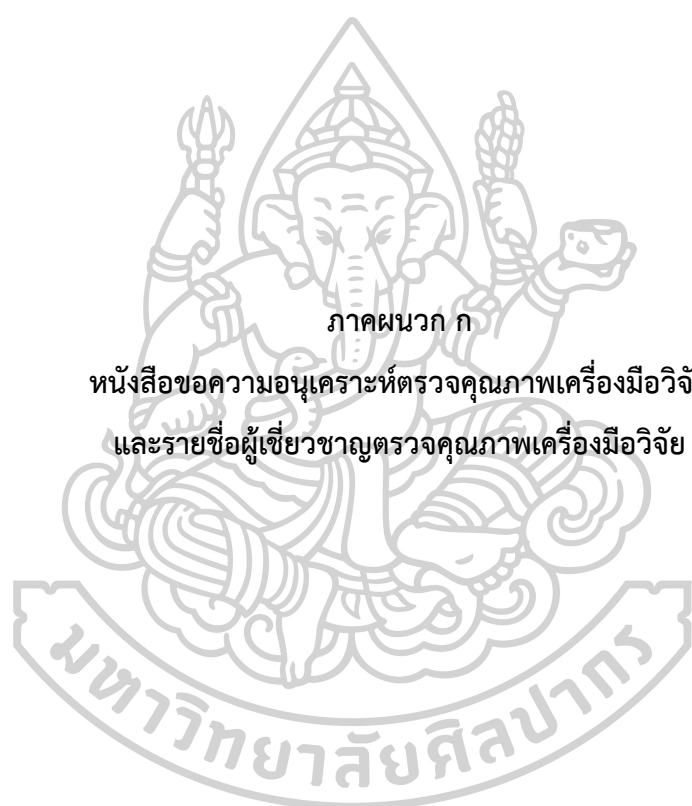
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., "Determining Sample Size for Research Activities," **Educational and Psychological Measurement** 30, 3 (1970): 607-610.
- Kreitner, R., & Kinicki, A., **Organizational behavior**, 5th ed. (Burr Ridge, IL : McGraw Hill, 2001).
- Krung, S., **Developing social skills**, (New York: University of L. Illinois, 1992).
- Lashway, L., **Developing Instructional Leaders**, (ERIC digest, 2002).
- Lim, S. H., & Singh, G. S. B., "The Influence of Instructional Leadership on Learning Organization At High Performing Primary Schools in Malaysia," **Asian Journal of University Education (AJUE)** 16, 2 (July 2020), 69-76.
- Likert, R., **New Pattern of Management**, (New York: McGraw-Hill, 1992).
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C., **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020).
- Luthans, F., **Organizational Behavior**, 8th ed. (Boston: McGraw-Hill, 1998).
- Marquardt, M. J., **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (California: Davies-Black Publishing, 2002).
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A., **The global learning organization**, (Burr Ridge, IL: Irwin Professional, 1996).
- McEwan Elaine K., **Seven Steps to Effective Instructional**, (California: Corwin Press, 1998).
- McGill, M. E., & Slocum, J. W., **The smart organization: How to build a Business that learns and adapts to marketplace needs**, (New York: John Wiley & Sons, 1994).
- Meggison, D., Matthews, J., & Banfield, P., **Human resource Development**, 2nd ed. (London: K. Page, 1999).
- Papazoglou, A., & Koutouzis, M., "Educational Leadership Roles for the Development of Learning Organizations: Seeking Scope in the Greek Context," **International Journal of Leadership in Education** 25, 4 (2022): 13.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T., **The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1998).
- Senge, P. M., **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**. (New York: Doubleday, 2006).
- Sergiovanni, T. J., **Educational Leadership**, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1985).
- Smith, M. K., Peter Senge and the learning organization, accessed October 10, 2024, available from <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>
- Southworth, G., "Instructional Leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence," **School Leadership & Management** 22 (2002): 73.

- Watkins, K., & Marsick, V., **Sculpting the learning organization**, Jossey-Bass San Francisco, (1993).
- Watkins, K. E., & O'Neil, J., "The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): A Nontechnical Manual," **Advances in Developing Human Resources** 15, 2 (2013): 133-147.
- Wildy, H., & Dimmock, C., "Instructional Leadership in primary and secondary schools in Western Australia," **Journal of Educational Administration** 31, 2 (1993): 43.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบภาพเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบภาพเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/364

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธีระชัย รัตนรังษี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายชวกร คงกะเรียน รหัสนักศึกษา 630620155 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|--|--|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1) การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (Establish clear instructional goals) | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการดำเนินการกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนของครู | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้บริหารบูรณาการหลักสูตรที่กำหนดโดยรัฐหรือระบบในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3 | ผู้บริหารทำให้แน่ใจว่ากิจกรรมในสถานศึกษาและในห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 4 | ผู้บริหารประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2) การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) | | | | | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับความ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|---|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | ต้องการของผู้เรียน | | | | | | | | |
| 6 | ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอนบนพื้นฐานของงานวิจัย และแนวปฏิบัติที่มีคุณภาพ | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 7 | ผู้บริหารประยุกต์ใช้กระบวนการ ประเมินเชิงรูปแบบที่เหมาะสมใน การประเมินหลักสูตรการเรียนการ สอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3) การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning) | | | | | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารกำหนดความคาดหวังสูง สำหรับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ สื่อสารความคาดหวังเหล่านี้กับ ผู้เรียน ครู และผู้ปกครองอย่าง ชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 9 | ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์และความ คาดหวังที่ชัดเจนสำหรับการใช้เวลา เรียน และติดตามการใช้เวลาเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 10 | ผู้บริหารกำหนดวิธีการดำเนินการ และประเมินร่วมกับครูและผู้เรียน (ตามความเหมาะสม) เกี่ยวกับ กระบวนการและข้อบังคับในการ จัดการและแก้ไขปัญหาวินัย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|--|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Communicate the vision and mission of your school) | | | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางอย่างเป็นระบบกับครูเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 12 | ผู้บริหารจัดตั้ง สนับสนุน และดำเนินกิจกรรมที่สื่อถึงคุณค่าและความหมายของการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 13 | ผู้บริหารพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อชี้แจงเป้าหมายของผู้เรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 5) การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (Set high expectations for your staff) | | | | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา และติดตามความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 15 | ผู้บริหารดำเนินการสังเกตการสอนในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 16 | ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าก่อนดำเนินการสังเกตในห้องเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|--|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 17 | ผู้บริหารดำเนินการประชุมหลังการ สังเกต เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาการ เรียนการสอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 18 | ผู้บริหารจัดทำการประเมินที่ รอบคอบ มีเหตุผล และให้ ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า รวมถึง แนะนำเป้าหมายการเติบโตส่วน บุคคลและวิชาชีพตามความ ต้องการของแต่ละบุคคล | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 19 | ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสอน โดยตรงในห้องเรียนของตนเองหรือ สถานศึกษาของตนเอง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (Develop teacher leaders) | | | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหาร วางแผน หรืออำนวยความสะดวก สะดวกในการประชุมครูอย่าง สม่ำเสมอ (การวางแผน การ แก้ปัญหา การตัดสินใจ หรือการ อบรม) | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 21 | ผู้บริหารจัดโอกาสสำหรับการ ฝึกอบรมในการทำงานร่วมกัน การ ตัดสินใจร่วมกัน การโค้ช การให้ คำปรึกษา การพัฒนาหลักสูตร และ การนำเสนอผลงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 22 | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและจัดสรร ทรัพยากรเพื่อส่งเสริมให้ครูมีส่วน ร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|--|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 7) การรักษาทักษะคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents) | | | | | | | | | |
| 23 | ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็น ผู้สนับสนุนผู้เรียน และสื่อสารกับ ผู้เรียนเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ในการใช้ ชีวิตในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 24 | ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารแบบ เปิดระหว่างครู และเคารพความ คิดเห็นที่แตกต่างกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 25 | ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและเปิด กว้างในการพิจารณาปัญหาของ ผู้เรียน ครู และ/หรือผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา อย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 26 | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้าน ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 27 | ผู้บริหารส่งเสริมและรักษาขวัญ กำลังใจที่ดีในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 28 | ผู้บริหารรวบรวมและตอบสนองต่อ ข้อกังวลของผู้เรียน ครู และ ผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 29 | ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่น ชมความสำเร็จที่ได้รับของผู้อื่น อย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|--|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Learning Dynamics) | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในลำดับแรก | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้บริหารมีการสนับสนุน และคาดหวังให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3 | ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิผล เพื่อหลีกเลี่ยงการปิดเป็นข้อมูลและการปิดกั้นช่องทางในการสื่อสาร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 4 | ทุกคนได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 5 | ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่เร่งรัดขึ้น (แผนผังความคิด, การสร้างจินตนาการ, การใช้เสียงเพลง) | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 6 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ผ่านการปฏิบัติงานและการใช้วิธีการสร้างสรรค์ผลงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 7 | บุคคลและทีม ใช้กระบวนการเรียนรู้ผสมผสานกับการปฏิบัติงานจริง (action learning) กล่าวคือ พวกเขาพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|---|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | ได้ขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไข ปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ | | | | | | | | |
| 8 | ทีมต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปัน ความรู้ที่ได้รับ ด้วยวิธีการต่าง ๆ (เช่น ทางกระดานสนทนาผ่านเว็บ จุลสาร และการประชุม) | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 9 | ทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่าง เป็นระบบ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 10 | ทีมต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการ เรียนรู้ภายในกลุ่ม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2) การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) | | | | | | | | | |
| 11 | ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึง ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 12 | ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 13 | มีบรรยากาศที่สนับสนุน และ ตระหนักถึงความสำคัญของการ เรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 14 | มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและ พัฒนา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 15 | บุคลากรยอมรับการเรียนรู้จาก ความผิดพลาดและจากความสำเร็จ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|---|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 16 | มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 17 | โอกาสในการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและโครงการขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 18 | มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น ระบบการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก ระบบการเรียนรู้ ในขณะที่ปฏิบัติงานแบบมีโครงสร้าง) | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 19 | ลดขั้นตอนและลำดับขั้นทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 20 | มีการสร้างความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อเป้าหมายในการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3) การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (People Empowerment) | | | | | | | | | |
| 21 | มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของตนเอง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 22 | มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|------------|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 23 | หัวหน้างานและบุคลากรทำงาน ร่วมกัน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 24 | หัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยการความสะอาดใน การเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 25 | หัวหน้างานเป็นผู้สร้างและส่งเสริม โอกาสในการเรียนรู้ พร้อม ๆ กับ กระตุ้นให้มีการทดลอง และ พิจารณาบททวนเกี่ยวกับความรู้ ใหม่ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ ประโยชน์ได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 26 | สถานศึกษาแบ่งปันข้อมูลกับผู้เรียน ด้วยความกระตือรือร้น และใน ขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็น ของผู้เรียน เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 27 | สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เรียน และครูมีส่วนร่วมในการจัดการ เรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการ เรียนการสอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 28 | มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการวาง แผนการใช้ทรัพยากร และกลยุทธ์ ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|---|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 29 | สถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อ การเรียนรู้กับครู ผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และ สถาบันการศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 30 | สถานศึกษาจัดช่องทางให้มีการ เรียนรู้ ทั้งจากภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนและอื่น ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | | | | | | | | | |
| 31 | สถานศึกษามีการแสวงหาข้อมูลที่จะ ทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยการคำนึงถึงหลักสูตรการ จัดการเรียนรู้ และ/หรือวิธีการ จัดการเรียนรู้จากองค์กรภายนอก อื่น ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 32 | สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลจากภายในและภายนอก องค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้า สู่ระบบได้โดยง่าย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 33 | สถานศึกษามีการตรวจสอบ แนวโน้มภายนอกองค์กรด้วยการ พิจารณาสิ่งที่คนอื่นทำอยู่ ซึ่งรวมถึง การเทียบเคียง(benchmark) การ ปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเข้าร่วมประชุม และการศึกษางานวิจัย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 34 | บุคลากรจะได้รับการฝึกฝนทักษะ ต่าง ๆ เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|------------|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | การสร้างนวัตกรรม และการทดลอง | | | | | | | | |
| 35 | สถานศึกษามีการจัดทำโครงการ สาธิต เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนา หลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ และ การบริการอื่น ๆ แบบใหม่ ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 36 | สถานศึกษาได้พัฒนาระบบและ โครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่า ความรู้ที่สำคัญจะถูกเก็บรักษาและ จัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่ต้องการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 37 | บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความ จำเป็นในการจัดเก็บความรู้ของ สถานศึกษา และการแบ่งปันความรู้ เหล่านั้นกับผู้อื่น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 38 | สถานศึกษามีการจัดตั้งทีม ปฏิบัติงานข้ามฝ่ายงาน เพื่อ ถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และฝ่ายงานต่าง ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 39 | สถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่ว ทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 40 | สถานศึกษาสนับสนุนหน่วยงานและ โครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วย การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับ ทุกคน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|--|---|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) | | | | | | | | | |
| 41 | สถานศึกษานำระบบข้อมูลฐาน คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 42 | บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงฐานข้อมูลได้ โดยง่ายผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 43 | สถานศึกษามีการนำสื่อประสม มัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวก สะดวกในการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 44 | โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อทาง อิเล็กทรอนิกส์มีความเป็นปัจจุบัน ทันสมัย พร้อมใช้งาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 45 | สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีกลุ่มในการ บริหารกระบวนการทำงานแบบเป็น กลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม และการบริหารการประชุม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 46 | สถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ที่ เป็นปัจจุบัน (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นระบบที่ประสม ประสานระบบการเรียนรู้ขั้นสูง มี การติดตามและมีโครงการอบรม พัฒนาระหว่างการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 47 | สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา (Y_{tot}) | ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | ผลรวม | ค่า IOC | การ พิจารณา |
|------------|--|---------------------------------|----|----|----|----|-------|------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | (Electronic Performance Support Systems) เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น | | | | | | | | |
| 48 | สถานศึกษามีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 49 | ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 50 | สามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |



ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/381

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตขอให้ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพวิทยาคารจังหวัดเพชรบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นายชวกร คงกะเรียน รหัสนักศึกษา 630620155 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบุรี จำนวน 10 แห่ง ดังนี้

1. โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี
2. โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์)
3. โรงเรียนคงคาราม
4. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย เพชรบุรี
5. โรงเรียนแก่งกระจานวิทยา
6. โรงเรียนบ้านลาดวิทยา
7. โรงเรียนชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี
8. โรงเรียนบางจานวิทยา
9. โรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์
10. โรงเรียนโตนดหลวงวิทยา





ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีจันทร์

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 Cronbach's Alpha

Scale: ALL VARIABLES

| Reliability Statistics (X+Y) | | |
|------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .986 | .987 | 79 |
| Reliability Statistics (X) | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .954 | .954 | 29 |
| Reliability Statistics (Y) | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .985 | .985 | 50 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| X1 | 347.2333 | 1139.220 | .367 | .986 |
| X2 | 346.9667 | 1147.137 | .277 | .986 |
| X3 | 347.3667 | 1141.137 | .378 | .986 |
| X4 | 347.1333 | 1135.637 | .529 | .986 |
| X5 | 347.3667 | 1123.551 | .698 | .986 |
| X6 | 347.3667 | 1123.551 | .698 | .986 |
| X7 | 347.3667 | 1123.551 | .698 | .986 |
| X8 | 347.0333 | 1137.620 | .551 | .986 |
| X9 | 347.0333 | 1137.620 | .551 | .986 |
| X10 | 347.1000 | 1130.576 | .663 | .986 |
| X11 | 347.2000 | 1123.614 | .661 | .986 |
| X12 | 347.1333 | 1130.464 | .665 | .986 |
| X13 | 347.2000 | 1123.614 | .661 | .986 |
| X14 | 347.1000 | 1136.645 | .504 | .986 |
| X15 | 347.0000 | 1133.310 | .692 | .986 |
| X16 | 347.0000 | 1132.138 | .640 | .986 |
| X17 | 347.0667 | 1136.202 | .586 | .986 |
| X18 | 347.0667 | 1136.202 | .586 | .986 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| X19 | 347.0667 | 1126.133 | .710 | .986 |
| X20 | 347.1333 | 1122.189 | .687 | .986 |
| X21 | 347.3000 | 1126.838 | .656 | .986 |
| X22 | 347.0667 | 1130.064 | .616 | .986 |
| X23 | 347.2667 | 1124.547 | .650 | .986 |
| X24 | 347.2667 | 1124.547 | .650 | .986 |
| X25 | 347.2667 | 1124.547 | .650 | .986 |
| X26 | 347.1667 | 1128.695 | .713 | .986 |
| X27 | 347.3667 | 1117.757 | .652 | .986 |
| X28 | 347.2667 | 1124.547 | .650 | .986 |
| X29 | 347.3667 | 1117.757 | .652 | .986 |
| Y1 | 347.1000 | 1133.197 | .671 | .986 |
| Y2 | 347.1000 | 1133.197 | .671 | .986 |
| Y3 | 347.0667 | 1129.720 | .689 | .986 |
| Y4 | 347.1333 | 1128.947 | .547 | .986 |
| Y5 | 347.2333 | 1118.875 | .764 | .986 |
| Y6 | 347.2000 | 1127.200 | .685 | .986 |
| Y7 | 347.1000 | 1127.748 | .738 | .986 |
| Y8 | 347.2333 | 1118.875 | .764 | .986 |
| Y9 | 347.0667 | 1129.720 | .689 | .986 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Y10 | 347.2333 | 1118.875 | .764 | .986 |
| Y11 | 347.1000 | 1124.990 | .810 | .986 |
| Y12 | 347.2333 | 1115.633 | .832 | .986 |
| Y13 | 347.1000 | 1124.990 | .810 | .986 |
| Y14 | 347.1000 | 1124.990 | .810 | .986 |
| Y15 | 347.2000 | 1130.372 | .760 | .986 |
| Y16 | 347.3667 | 1117.551 | .774 | .986 |
| Y17 | 347.2667 | 1123.995 | .776 | .986 |
| Y18 | 347.2667 | 1120.202 | .870 | .986 |
| Y19 | 347.2333 | 1115.633 | .832 | .986 |
| Y20 | 347.2667 | 1120.202 | .870 | .986 |
| Y21 | 347.2667 | 1120.823 | .784 | .986 |
| Y22 | 347.2000 | 1116.166 | .816 | .986 |
| Y23 | 347.0000 | 1127.034 | .778 | .986 |
| Y24 | 347.0000 | 1127.034 | .778 | .986 |
| Y25 | 347.0667 | 1129.995 | .682 | .986 |
| Y26 | 347.0667 | 1127.099 | .759 | .986 |
| Y27 | 347.1333 | 1121.913 | .808 | .986 |
| Y28 | 347.1000 | 1126.852 | .761 | .986 |
| Y29 | 347.1000 | 1126.852 | .761 | .986 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Y30 | 347.1000 | 1126.852 | .761 | .986 |
| Y31 | 347.2000 | 1128.166 | .731 | .986 |
| Y32 | 347.2000 | 1128.166 | .731 | .986 |
| Y33 | 347.1667 | 1130.971 | .737 | .986 |
| Y34 | 347.2000 | 1128.097 | .663 | .986 |
| Y35 | 347.2000 | 1133.269 | .596 | .986 |
| Y36 | 347.3000 | 1124.286 | .780 | .986 |
| Y37 | 347.1000 | 1130.300 | .670 | .986 |
| Y38 | 347.2667 | 1121.995 | .825 | .986 |
| Y39 | 347.2667 | 1121.995 | .825 | .986 |
| Y40 | 347.1667 | 1124.075 | .835 | .986 |
| Y41 | 347.1000 | 1134.231 | .640 | .986 |
| Y42 | 347.2667 | 1133.857 | .593 | .986 |
| Y43 | 347.2667 | 1133.857 | .593 | .986 |
| Y44 | 347.2667 | 1133.857 | .593 | .986 |
| Y45 | 347.2000 | 1126.924 | .763 | .986 |
| Y46 | 347.2333 | 1127.909 | .744 | .986 |
| Y47 | 347.3333 | 1126.782 | .667 | .986 |
| Y48 | 347.3333 | 1126.782 | .667 | .986 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Y49 | 347.3333 | 1126.782 | .667 | .986 |
| Y50 | 347.1000 | 1134.231 | .640 | .986 |





| | |
|------------------|-----------------|
| สทศ.ประจำฉบับที่ | |
| เลขที่รับ | 3526 |
| วันที่ | 10 5 มี.ย. 2567 |
| เวลา | 10.44 น. |



ที่ อว 8612/2425

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

30 พฤษภาคม 2567

- กอก.
- กงส.
- กบค.
- กนผ.
- กนท.
- กสศ.
- ดสน.
- กสท.
- กพค.
- กกค.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกุ่ม

ด้วย นายชวกร คงกะเรียน รหัสนักศึกษา 630620155 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกุ่ม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของท่าน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการแทน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูรักษาการแทน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วณิชพัฒน์วรชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ ๐๔๓๑๕/ว ๑๖๑๖



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์
๓๐๔ ถนนสละชีพ ตำบลประจวบคีรีขันธ์
อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ๗๗๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน ๑ ชุด
ที่ อว ๘๖๑๒/๒๕๒๕ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๗

ด้วยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร แจ้งขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา นายชวกร คงกระเรียน รหัสนักศึกษา ๖๓๐๖๒๐๑๕๕ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์” จากผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาราชการแทน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาราชการแทน และคณะครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ จำนวน ๑๘ โรงเรียน

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ จึงแจ้งโรงเรียนในสังกัดให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษารายดังกล่าว เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ผ่าน QR Code ที่แนบมาพร้อมนี้ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายธีระชัย รัตนรังษี)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์

กลุ่มอำนาจการ
โทร ๐๓๒ ๖๐๑๐๓๙

“เรียนดี มีความสุข”

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบศรีชั้น จำนวน 18 แห่ง ดังนี้

1. โรงเรียนหัวหิน
2. โรงเรียนหัวหินวิทยาคม
3. โรงเรียนหนองพลับวิทยา
4. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการปราณบุรี
5. โรงเรียนเมืองปราณบุรี
6. โรงเรียนปากน้ำปราณวิทยา
7. โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม
8. โรงเรียนกุยบุรีวิทยา
9. โรงเรียนยางชุมวิทยา
10. โรงเรียนประจวบวิทยาลัย
11. โรงเรียนอ่าวน้อยวิทยานิคม
12. โรงเรียนห้วยกอวิทยาลัย
13. โรงเรียนทับสะแกวิทยา
14. โรงเรียนห้วยยางวิทยา
15. โรงเรียนบางสะพานวิทยา
16. โรงเรียนธงชัยวิทยา
17. โรงเรียนชัยเกษมวิทยา
18. โรงเรียนบางสะพานน้อยวิทยาคม







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศรฐฐฐ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศรฐฐฐ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศรฐฐฐ และ 3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศรฐฐฐ

3. นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ศักยภาพของผู้นำในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพสูงสุด ด้วยการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความสามารถรอบด้านทั้งด้านเนื้อหา หลักสูตร การสอน และการบริหารจัดการ โดยใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย ดำเนินการพัฒนาครู บุคลากร และผู้เรียนอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง การที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการสร้าง ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้ภายในองค์กร โดยมีระบบ วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง เป้าหมายหลักคือการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรในการปรับตัว ตัดสินใจ และพัฒนาอย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.3 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงขันธ์ หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงขันธ์ ซึ่งจัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โดยประกอบไปด้วยสถานศึกษาใน 8 อำเภอ ดังนี้ 1. อำเภอหัวหิน 3 แห่ง 2. อำเภอปราณบุรี 3 แห่ง 3. อำเภอสามร้อยยอด 1 แห่ง 4. อำเภอกุยบุรี 2 แห่ง 5. อำเภอเมืองประจำบึงขันธ์ 3 แห่ง 6. อำเภอทับสะแก 2 แห่ง 7. อำเภอบางสะพาน 3 แห่ง และ 8. อำเภอบางสะพานน้อย 1 แห่ง รวมทั้งหมด 18 แห่ง

4. รายละเอียดของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ตำแหน่งหน้าที่ และ 5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (force choice) โดยใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถาม ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามลำดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) คือ

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

5. ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้ให้ข้อมูล) ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูข้าราชการแทน

5.2 ครู

6. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามจะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานในหน้าที่และสถานภาพของท่านแต่ประการใด ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และมีส่วนช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นายชวกร คงกะเรียน

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบึงกาฬ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

| ข้อ | สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | สำหรับ ผู้วิจัย |
|-----|--|------------------------------|
| 1 | เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง | <input type="checkbox"/> 001 |
| 2 | อายุ <input type="checkbox"/> อายุ 25 - 35 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 36 - 45 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 46 - 55 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 56 ปีขึ้นไป | <input type="checkbox"/> 002 |
| 3 | ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... | <input type="checkbox"/> 003 |
| 4 | ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาราชการแทน <input type="checkbox"/> รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูรักษาราชการแทน <input type="checkbox"/> ครู | <input type="checkbox"/> 004 |
| 5 | ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> 005 |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
คำชี้แจง โปรดพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วทำเครื่องหมาย \checkmark ในช่อง
ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงหนึ่งช่องและขอความอนุเคราะห์ตอบให้ครบทุกข้อ
โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

| ข้อ ที่ | ข้อความคำถาม ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1) การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการจัดการเรียนการสอน (X_1) | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการดำเนินการกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนของครู | | | | | | () 006 |
| 2 | ผู้บริหารบูรณาการหลักสูตรที่กำหนดโดยรัฐหรือระบบในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน | | | | | | () 007 |
| 3 | ผู้บริหารทำให้แน่ใจว่ากิจกรรมในสถานศึกษาและในห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา | | | | | | () 008 |
| 4 | ผู้บริหารประเมินความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ | | | | | | () 009 |
| 2) การดูแลและสนับสนุนครู (Be there for your staff) | | | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูเพื่อปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน | | | | | | () 010 |
| 6 | ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนบนพื้นฐานของงานวิจัยและแนวปฏิบัติที่มีคุณภาพ | | | | | | () 011 |
| 7 | ผู้บริหารประยุกต์ใช้กระบวนการประเมินเชิงรูปแบบที่เหมาะสมในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน | | | | | | () 012 |

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 3) การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X_3) | | | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสื่อสารความคาดหวังเหล่านี้กับผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง อย่างชัดเจน | | | | | | () 013 |
| 9 | ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับการ ใช้เวลาเรียน และติดตามการใช้เวลาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | () 014 |
| 10 | ผู้บริหารกำหนดวิธีการดำเนินการ และประเมินร่วมกับครูและ ผู้เรียน (ตามความเหมาะสม) เกี่ยวกับกระบวนการและ ข้อบังคับในการจัดการและแก้ไขปัญหาวินัย | | | | | | () 015 |
| 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาแก่ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง (X_4) | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางอย่างเป็น ระบบกับครูเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา | | | | | | () 016 |
| 12 | ผู้บริหารจัดตั้ง สนับสนุน และดำเนินกิจกรรมที่สื่อถึงคุณค่า และความหมายของการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน | | | | | | () 017 |
| 13 | ผู้บริหารพัฒนาและใช้ช่องทางการสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อ ชี้แจงเป้าหมายของผู้เรียน | | | | | | () 018 |
| 5) การกำหนดค่าเป้าหมายที่สูง (X_5) | | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและ เป้าหมายทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียน การสอนของสถานศึกษา และติดตามความสำเร็จของ เป้าหมายเหล่านี้ | | | | | | () 019 |
| 15 | ผู้บริหารดำเนินการสังเกตการสอนในห้องเรียนอย่าง สม่าเสมอ ทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการ | | | | | | () 020 |
| 16 | ผู้บริหารวางแผนล่วงหน้าก่อนดำเนินการสังเกตใน ห้องเรียน | | | | | | () 021 |
| 17 | ผู้บริหารดำเนินการประชุมหลังการสังเกต เพื่อมุ่งเน้น การพัฒนาการเรียนการสอน | | | | | | () 022 |
| 18 | ผู้บริหารจัดทำการประเมินที่รอบคอบ มีเหตุผล และให้ ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า รวมถึงแนะนำเป้าหมายการ เติบโตส่วนบุคคลและวิชาชีพตามความต้องการของแต่ละบุคคล | | | | | | () 023 |

| ข้อ ที่ | ข้อความ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 19 | ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสอนโดยตรงในห้องเรียนของตนเอง หรือสถานศึกษาของตนเอง | | | | | | () 024 |
| 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางการศึกษา (X_6) | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหาร วางแผน หรืออำนวยความสะดวกในการประชุมครู อย่างสม่ำเสมอ (การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ หรือ การอบรม) | | | | | | () 025 |
| 21 | ผู้บริหารจัดโอกาสสำหรับการฝึกอบรมในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การโค้ช การให้คำปรึกษา การพัฒนา หลักสูตร และการนำเสนอผลงาน | | | | | | () 026 |
| 22 | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและจัดสรร ทรัพยากรเพื่อส่งเสริมให้ครู มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ | | | | | | () 027 |
| 7) การรักษาทัศนคติเชิงบวกต่อผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง (X_7) | | | | | | | |
| 23 | ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนผู้เรียน และสื่อสารกับ ผู้เรียนเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ในการใช้ชีวิตในสถานศึกษา | | | | | | () 028 |
| 24 | ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างครู และเคารพ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน | | | | | | () 029 |
| 25 | ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและเปิดกว้างในการพิจารณาปัญหา ของผู้เรียน ครู และ/หรือผู้ปกครอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาอย่างเหมาะสม | | | | | | () 030 |
| 26 | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ | | | | | | () 031 |
| 27 | ผู้บริหารส่งเสริมและรักษาขวัญกำลังใจที่ดีในสถานศึกษา | | | | | | () 032 |
| 28 | ผู้บริหารรวบรวมและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้เรียน ครู และ ผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ | | | | | | () 033 |
| 29 | ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จที่ได้รับของ ผู้อื่นอย่างเหมาะสม | | | | | | () 034 |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วทำเครื่องหมาย \checkmark ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงหนึ่งช่องและขอความอนุเคราะห์ตอบให้ครบทุกข้อ โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1) การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในลำดับแรก | | | | | | () 35 |
| 2 | ผู้บริหารมีการสนับสนุน และคาดหวังให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาด้วยตนเอง | | | | | | () 36 |
| 3 | ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูลและการปิดกั้นช่องทางในการสื่อสาร | | | | | | () 37 |
| 4 | ทุกคนได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ | | | | | | () 38 |
| 5 | ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่เร้าใจขึ้น (แผนผังความคิด, การสร้างจินตนาการ, การใช้เสียงเพลง) | | | | | | () 39 |
| 6 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ผ่านการปฏิบัติงานและการใช้วิธีการสร้างสรรค์ผลงาน | | | | | | () 40 |
| 7 | บุคคลและทีม ใช้กระบวนการเรียนรู้ผสมผสานกับการปฏิบัติงานจริง (action learning) กล่าวคือ พวกเขาพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ที่ได้อัปเกรดมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลตามที่ต้องการ | | | | | | () 41 |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|--|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 8 | ทีมต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปัน ความรู้ที่ได้รับ ด้วยวิธีการต่าง ๆ (เช่น ทางกระดานสนทนา ผ่านเว็บ จุลสาร และการประชุม) | | | | | | () 042 |
| 9 | ทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ | | | | | | () 043 |
| 10 | ทีมต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการ เรียนรู้ภายในกลุ่ม | | | | | | () 044 |
| 2) การปฏิรูปองค์กร (Y₂) | | | | | | | |
| 11 | ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ | | | | | | () 045 |
| 12 | ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | | | | | | () 046 |
| 13 | มีบรรยากาศที่สนับสนุน และตระหนักถึงความสำคัญของการ เรียนรู้ | | | | | | () 047 |
| 14 | มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและ พัฒนา | | | | | | () 048 |
| 15 | บุคลากรยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาดและจาก ความสำเร็จ | | | | | | () 049 |
| 16 | มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่น ได้เรียนรู้ | | | | | | () 050 |
| 17 | โอกาสในการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และโครงการขององค์กร | | | | | | () 051 |
| 18 | มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่ว ทั้งองค์กร (เช่น ระบบการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก ระบบ การเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงานแบบมีโครงสร้าง) | | | | | | () 052 |
| 19 | ลดขั้นตอนและลำดับขั้นทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการสื่อสารและการเรียนรู้ | | | | | | () 053 |
| 20 | มีการสร้างความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อ เป้าหมายในการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงานร่วมกัน | | | | | | () 054 |
| 3) การให้อำนาจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Y₃) | | | | | | | |
| 21 | มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของตนเอง | | | | | | () 55 |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 22 | มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่ รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม | | | | | | () 56 |
| 23 | หัวหน้างานและบุคลากรทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้และ แก้ปัญหาาร่วมกัน | | | | | | () 57 |
| 24 | หัวหน้างานมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ | | | | | | () 58 |
| 25 | หัวหน้างานเป็นผู้สร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ พร้อม ๆ กับกระตุ้นให้มีการทดลอง และพิจารณาบทวนเกี่ยวกับ ความรู้ใหม่ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้ | | | | | | () 59 |
| 26 | สถานศึกษาแบ่งปันข้อมูลกับผู้เรียนด้วยความกระตือรือร้น และในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน เพื่อที่จะ ได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียน การสอนให้ดีขึ้น | | | | | | () 60 |
| 27 | สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและครูมีส่วนร่วมในการจัดการ เรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน | | | | | | () 61 |
| 28 | มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการวาง แผนการใช้ทรัพยากร และกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการ เรียนรู้ | | | | | | () 62 |
| 29 | สถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับครู ผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา | | | | | | () 63 |
| 30 | สถานศึกษาจัดช่องทางให้มีการเรียนรู้ ทั้งจากภายนอกองค์กร ผู้ปกครอง ชุมชนและอื่น ๆ | | | | | | () 64 |
| 4) การจัดการความรู้ (Y_4) | | | | | | | |
| 31 | สถานศึกษามีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานของ องค์กรดีขึ้น โดยการคำนึงถึงหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และ/ หรือวิธีการจัดการเรียนรู้จากองค์กรภายนอกอื่น ๆ | | | | | | () 65 |
| 32 | สถานศึกษามีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอก องค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย | | | | | | () 66 |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y _{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 33 | สถานศึกษามีการตรวจสอบแนวโน้มภายนอกองค์กรด้วยการพิจารณาสิ่งที่คนอื่นทำอยู่ ซึ่งรวมถึงการเทียบเคียง (benchmark) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเข้าร่วมประชุม และการศึกษางานวิจัย | | | | | | () 67 |
| 34 | บุคลากรจะได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลอง | | | | | | () 68 |
| 35 | สถานศึกษามีการจัดทำโครงการสาธิต เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ และการบริการอื่น ๆ แบบใหม่ ๆ | | | | | | () 69 |
| 36 | สถานศึกษาได้พัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกเก็บรักษาและจัดเก็บ เพื่อให้บุคคลที่ต้องการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ | | | | | | () 70 |
| 37 | บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น | | | | | | () 71 |
| 38 | สถานศึกษามีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามฝ่ายงาน เพื่อถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และฝ่ายงานต่าง ๆ | | | | | | () 72 |
| 39 | สถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง | | | | | | () 73 |
| 40 | สถานศึกษาสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน | | | | | | () 74 |
| 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y₅) | | | | | | | |
| 41 | สถานศึกษานำระบบข้อมูลฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร | | | | | | () 75 |
| 42 | บุคลากรมีโอกาสเข้าถึงฐานข้อมูลได้โดยง่ายผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต | | | | | | () 76 |
| 43 | สถานศึกษามีการนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ | | | | | | () 77 |
| 44 | โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์มีความเป็นปัจจุบันทันสมัย พร้อมใช้งาน | | | | | | () 78 |

| ข้อ ที่ | ข้อความ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) | ระดับความ คิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|------------|--|----------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 45 | สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีกลุ่มในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม และการบริหารการประชุม | | | | | | () 79 |
| 46 | สถานศึกษาสนับสนุนการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบัน (Just-in-time learning) ซึ่งเป็นระบบที่ผสมผสานระบบการเรียนรู้ขั้นสูง มีการติดตามและมีโครงการอบรมพัฒนาระหว่างการทำงาน | | | | | | () 80 |
| 47 | สถานศึกษามีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น | | | | | | () 81 |
| 48 | สถานศึกษามีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร | | | | | | () 82 |
| 49 | ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | () 83 |
| 50 | สามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรได้ | | | | | | () 84 |

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายชวกร คงกะเรียน

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2558 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาชีววิทยา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

พ.ศ. 2563 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร

