



ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



โดย

นางสาวกรองกาญจน์ อรุณเมฆ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR
AFFECTING LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9

โดย กรองกาญจน์ อรุณเมฆ

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

61252301 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางวิชาการ, องค์การแห่งการเรียนรู้

นางสาว กรองกาญจน์ อรุณเมฆ: ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามแนวคิดของบลาส และบลาส และองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนทางความคิด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมคือ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_{tot}) = 0.138 + 1.265 (X_1) + 0.297 (X_2)$$

61252301 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Instructional Leadership, Learning Organization

MISS KRONGKARN ARUNMEK : INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AFFECTING LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9 THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

This research purposes were to know 1) the Instructional Leadership of School Administrator under the Secondary Educational Service Area Office 9 2) the Learning Organization in School under the Secondary Educational Service Area Office 9 and 3) the Instructional Leadership of School Administrator affecting the Learning Organization in School under the Secondary Educational Service Area Office 9. The samples were 56 school under the Secondary Educational Service Area Office 9. The 4 respondents of each school were a school director, a deputy school director or a head of academic department, a head of learning area and a teacher with the total number of 224 respondents. The research instrument was an opinionnaire about the Instructional Leadership based on the concept of (Blase, J. and Blase J.), and the Learning Organization based on the concept of (Peter M. Senge). The statistical used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The findings of this research were as follows:

1. The Instructional Leadership of School Administrator under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole and as individual, were at a high level. When ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; talking with teacher's to promote, and promoting professional growth.
2. The Learning Organization in School under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole and as individual, were at a high level. When ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; team learning, personal mastery, shared vision, systems thinking, and mental models.
3. The Instructional Leadership of School Administrator affecting the Learning Organization in School under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole, were talking with teacher's to promote (x_1) and promoting professional growth (x_2), was found statistically significant at .01 and a multiple linear regression equation as follows:

$$(Y_{tot}) = 0.138 + 1.265 (X_1) + 0.297 (X_2)$$

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยได้รับความอนุเคราะห์ และความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้จุดประกายความคิดในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์อาจารย์ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ดูแลและติดตามด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ พันธุ์ ต้นนิมลรัตน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการให้คำแนะนำ เต็มเต็มองค์ความรู้ และข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนพิศ อัตเนตร ดร.วชิรวิทย์ นิติพันธ์ ดร.สมศักดิ์ เหมือนดาว และดร.ปิยนุช ลอยเลิศหล้า ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษากทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำด้วยความรัก ความเมตตาตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ รวมถึงเพื่อนร่วมรุ่น ป.โท 37/1 สาขาบริหารการศึกษากทุกคน ที่ได้ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน เต็มเต็มกำลังใจ มอบความสุขและเสียงหัวเราะให้แก่งกันเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบคุณนายธีรศักดิ์ มังคุด ผู้ที่เป็นทั้งพี่-เพื่อน ทั้งในยามท้อและยามสุข คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเสร็จสิ้นอย่างราบรื่น

ขอขอบพระคุณนางสาวนงคราญ ชนอภิชาติ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสถาพรวิทยา และสืบทอดจากเอกสาธิต จ้อยเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสถาพรวิทยา ในฐานะผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้การส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา รวมถึงเพื่อน-น้องครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนสถาพรวิทยาทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมาโดยตลอด

ขอขอบคุณนายกันตภณ ชื่นกลิ่นรูป ผู้ที่คอยดูแลให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกเวลา และสำคัญที่สุดคือเป็นกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้วิจัยจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณนางนภาพร อรุณเมฆ (มารดา) น้องสาว-น้องชาย ครอบครัวอรุณเมฆทุกคน ที่เปรียบเสมือนแหล่งสร้างพลังงานทางใจให้แก่ผู้วิจัย คอยเป็นแรงผลักดัน คอยสนับสนุนและส่งเสริมในทุกย่างก้าวของความสำเร็จ

สุดท้ายนี้ขอกราบระลึกถึงนายปราโมทย์ อรุณเมฆ (บิดาผู้ล่วงลับ) ผู้ให้การอบรมสั่งสอน เป็นแบบอย่างแห่งความขยันและความตั้งใจให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ด้วยความภาคภูมิใจ ถึงแม้ร่างกายบิดาไม่มีให้เห็นผ่านสายตาบนโลกนี้ แต่ดวงจิตที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก ความอบอุ่น และความดีของบิดายังคงอยู่เป็นแบบอย่างแก่ผู้วิจัยตลอดไป

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดา มารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ให้ความรู้อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดีและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

นางสาว กรองกาญจน์ อรุณเมฆ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย	10
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	10
ขอบเขตของการวิจัย	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	17
ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ	17
ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	20
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	22
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	38
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	38

ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	43
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	59
ความเป็นมา	59
ข้อมูลพื้นฐาน	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
งานวิจัยในประเทศ.....	65
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	72
สรุป 78	
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	79
ระเบียบวิธีวิจัย	80
แผนแบบการวิจัย.....	80
ประชากร	80
กลุ่มตัวอย่าง.....	80
ผู้ให้ข้อมูล.....	81
ตัวแปรที่ศึกษา	81
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ.....	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	87
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	87
สรุป 88	
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	92
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	99
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	119
สรุปผลการวิจัย	120
การอภิปรายผล	121
ข้อเสนอแนะ	141
ข้อเสนอแนะทั่วไป	141
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	143
ภาคผนวก	144
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	145
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	145
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม	148
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย	155
และรายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย	155
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	158
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	163
และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	163
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	167
รายการอ้างอิง	177
ประวัติผู้เขียน	185

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	81
ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	90
ตารางที่ 3 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน	92
ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรม กับครู โดยภาพรวมและรายข้อ	94
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนา ทางวิชาชีพ โดยภาพรวมและรายข้อ	96
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน	99
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล โดยภาพรวมและรายข้อ	100
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด โดย ภาพรวมและรายข้อ	101
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวม และรายข้อ	102
ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดย ภาพรวมและรายข้อ	104

ตารางที่ 11 ค่าสัมชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดย
ภาพรวมและรายข้อ 105

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 106

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดย
ภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot})..... 107

ตารางที่ 14 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) 108

ตารางที่ 15 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล
(Y_1)..... 110

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทาง
ความคิด (Y_2)..... 111

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)
..... 112

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม
(Y_4)..... 114

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็น
ระบบ (Y_5)..... 115

บทที่ 1

บทนำ

สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น ส่งผลต่อการแข่งขันด้านเศรษฐกิจเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนานวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันในโลกที่รุนแรงมากขึ้น¹

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแส การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและการยืนหยัดต่ออนานาประเทศ ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต หลายประเทศทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและต้องการขับเคลื่อนในการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลกควบคู่ไปกับการดำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ทั้งนี้ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานในปัจจุบัน และการพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต² การพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนและการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคต จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่จะนำไปสู่การวางรากฐานของการขับเคลื่อนด้านการศึกษาในประเทศต่อไป โดยในประเทศไทยได้ใช้

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564 (ม.ป.ท., 2559), 1.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2564 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 1.

แนวทางการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนและการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตนี้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ได้ให้ความสำคัญกับศักยภาพและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เนื่องจาก “ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ” ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกัน โดยเน้นปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ให้เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเชิงสมรรถนะรายบุคคล ความสนใจและความถนัดอย่างเต็มศักยภาพ มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21³ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2542 “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม เพื่อถ่ายทอดความรู้จากการฝึกอบรมการสืบสานทางวัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างความรู้โดยเกิดจากการจัดสภาพสิ่งแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต⁴

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเร่งการยกระดับในการแข่งขันกับนานาประเทศดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีความเข้าใจ เข้าถึงต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมภายในสถานศึกษาในการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครูและสนับสนุนด้านการสอนให้กับครู รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความต้องการของครูโดยแท้จริง จึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก ทั้งนี้ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิผลของโรงเรียนและสามารถช่วยแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างชัดเจน

³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2562), 35.

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ: พรินทวานกราฟฟิค, 2545), 2.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการดูแลในระบบการศึกษาของไทย โดยจากการประเมินภายนอกรอบที่สามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า สถานศึกษาหลายแห่งมีจุดที่ควรพัฒนา ดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรนิเทศ กำกับติดตาม การจัดการเรียนการสอนของครูอย่างต่อเนื่องและเยี่ยมชั้นเรียน
- 2) ผู้บริหารควรปรับปรุงห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดให้มีสื่ออุปกรณ์ การสอน และเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอกับการเรียนการสอน
- 3) ผู้บริหารควรจัดระบบการประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน และประเมินแบบวัดแบบทดสอบของครูให้ครบทุกคนทุกภาคเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 4) ผู้บริหารควรให้ครูผู้สอนทำการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติวิชาและหลักสูตรสถานศึกษา
- 5) ผู้บริหารควรวางแผนกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อรองรับการพัฒนาทางวิชาการ
- 6) สถานศึกษาควรพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับยุคปฏิรูปการศึกษา โดยส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเป็นประจำ
- 7) ควรได้รับการสนับสนุนในการเพิ่มวุฒิการศึกษา เพื่อให้ครูมีความเชี่ยวชาญในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
- 8) สถานศึกษาควรนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 9) สถานศึกษาควรสร้างสัมพันธ์ทางวิชาการระหว่างครูและบุคลากรของสถานศึกษา โดยจัดให้มีการนิเทศกันเองทั้งในสาระเดียวกันละข้ามสาระวิชาเป็นประจำ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างทีมที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น⁵

นอกจากนั้น ในปัจจุบันการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักสำหรับการนำมาใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร การสร้างนวัตกรรมนั้นต้องอาศัยความรู้ เพราะความรู้ที่ยิ่งสร้างขึ้นจะยิ่งงอกงามอยู่ในสภาพที่ว่ายิ่งใช้ยิ่งงอกงาม ในทางกลับกันการสร้างความมั่นคงจากทรัพยากรธรรมชาติ ทุน และแรงงานหากยิ่งสร้างจะยิ่งร่อยหลอไป จัดอยู่ในสภาพที่ว่ายี่แล้วหมดไป ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาตามแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงได้อย่างต่อเนื่องนั้น จะต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินทางปัญญา มาสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และความสามารถให้กับสถานศึกษาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสถานศึกษา จึงจะถือได้ว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับสถานศึกษา วิธีของสถานศึกษายุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีนโยบายที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี

⁵ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), "ตรวจสอบผลการประเมินคุณภาพภายนอกบทสรุปผู้บริหาร," (เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2556). เข้าถึงได้จาก <http://onesqa.or.th/onesqa/th/Report/index.php>.

การกำหนดพระราชกฤษฎีกากระบวนในมาตราที่ 11 และบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ” แต่มีเพียงองค์การส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้าใจและเข้าถึงความหมายและเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้ การปฏิรูปการศึกษาในประเทศต้องทำให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษารวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนร่วมกันเรียนรู้วิถีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในทุกชั้นตอนและกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียนได้ตามมาตรฐานชาติและเต็มตามศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ดังนั้นการจัดการและการบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการ จึงจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเนื่องด้วยวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องประพฤติและปฏิบัติตนต่อหน้าที่อย่างมืออาชีพ จึงจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุความสำเร็จได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี เพื่อจะนำไปสู่การบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ปัญหาของการวิจัย

ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก จากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และแรงกดดันจากภายใน จากสภาวะการณ์และการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านประชากร สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองล้วนส่งผลต่อระบบการศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นพื้นฐานบนความก้าวหน้าของประเทศ จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้สอดคล้องกับความท้าทายดังกล่าว นอกจากนี้ พบว่าในระบบการศึกษาไทยมีจุดบกพร่องหลากหลายประการซึ่งเกิดขึ้นจากระบบ ทั้งคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา และการบริหารทางการศึกษาไม่เหมาะสมกับปัจจุบัน รวมทั้งการดำเนินการจัดการศึกษาไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายในการพัฒนาของประเทศ แม้ว่าช่วงเวลาที่ผ่านมาจะมีการพัฒนาการศึกษาเกิดผลความสำเร็จของการจัดการศึกษาปรากฏให้เห็นบ้าง แต่ส่วนใหญ่เป็นผลสำเร็จในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นของอัตราการเข้าเรียนของนักเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ ที่มีค่าใกล้เคียงหรือสูงกว่าระดับสากล จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาใน

ระดับอุดมศึกษาที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น การกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาภายใต้ นโยบายเรียนฟรี 15 ปีของรัฐบาล ในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางที่เชื่อมโยงตลาดงาน ภายใต้ระบบการศึกษาแบบทวิภาคี โดยภาพรวมระบบการศึกษายังมีปัญหาด้านคุณภาพ และ มาตรฐานในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และการผลิตกำลังคนตามความต้องการของประเทศ⁶

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลจากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งนำไปสู่ การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้คือ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดทิศทางของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในระยะ 5 ปี ด้านการศึกษาไว้ ดังนี้ 1) ให้มีการยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง 2) การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้ สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ และ 3) การพัฒนาผลิตภาพแรงงาน เป็นการสร้างความ ร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการที่จะพัฒนากำลังคนและกำลังแรงงาน การพัฒนา ประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงานและโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็น ผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสมขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุข ที่ยั่งยืนของสังคมไทย⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้วางนโยบายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยได้กำหนดเป้าหมายไว้ครอบคลุมในหลายด้าน อาทิเช่น ผู้เรียนเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 และครูเป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการและมี ทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี อีกทั้ง “ผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และ

⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2564, 67.

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "นโยบายสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562," (เข้าถึงเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563). เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/archives/12738>.

นวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ”⁸

การปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ตั้งแต่ การจูงใจ คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนา ศักยภาพและสมรรถนะอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพปรับเปลี่ยนบทบาทครู ให้เป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพตรงตามความต้องการเป็นมืออาชีพ มีทักษะวิชาชีพชั้นสูง โดยปรับเปลี่ยนบทบาทจากครูสอนมาเป็นโค้ชหรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก ร่วมเรียนรู้เพื่อสร้าง เครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการได้พัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญใน ด้านการสอนมาช่วยส่งเสริมและสร้างครูรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากการพัฒนา ผู้เรียนโดยตรง นอกจากนี้มีการออกแบบวางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้สามารถจูงใจบุคคลที่ เก่ง ดี มีความรู้มาเป็นครู มีการวางแผนอัตรากำลังระยะยาว (20 ปี) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาใน การผลิตครู และมีการวางแผนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยนำ Digital Platform มาเป็นเครื่องมือ ทั้งการพัฒนาอบรมครู และการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติครู ประวัติการ พัฒนา ฝึกอบรมนำไปสู่การวิเคราะห์ วางแผนกำลังคนได้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าประสงค์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีการ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และมีทักษะวิชาชีพชั้นสูง⁹ ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ วิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาครูทั้งระบบ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผลการวิเคราะห์พบว่าประเด็นที่ เกี่ยวข้องคือ “ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ”¹⁰ สอดคล้องกับงานวิจัยของมูลนิธิ The Asia Foundation ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง จากความท้าทายสู่คุณภาพการศึกษาของประเทศไทย สสำรวจกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 189 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 85 คน ซึ่งผลการวิจัยที่เสนอมายืนยันชัดเจนว่า “ปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ยังขาดความเป็นผู้นำทาง วิชาการที่ชัดเจน” และการขาดความเป็นผู้นำวิชาการนั้น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการมี

⁸ เรื่องเดียวกัน, 2-3.

⁹ เรื่องเดียวกัน, 16.

¹⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, บทวิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาครูทั้งระบบและ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2556), ค.

แนวคิดอยู่ แต่ขาดความเข้าใจในเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บจากผู้อำนวยการโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น มีเข้าใจว่าคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (โอเน็ต) และการที่นักเรียนไปประกวดได้รับรางวัลนั้น คือผลงานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งความเป็นจริงแล้วผลงานทางวิชาการไม่ใช่เรื่องของโอเน็ต หรือการได้รางวัลหรือประกาศ แต่เป็นเรื่องของการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาสภาพแวดล้อมบางอย่าง โดยที่ประชุมมองว่าจำเป็นต้องพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในฐานะเป็นองค์กรที่ต้องพร้อมรองรับนโยบายและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพนักเรียนเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ภายใต้นโยบาย “ก้าวพอดี สู่ 9 คุณภาพ”¹² โดยการดำเนินโครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ ได้แก่ ปัญหาด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในวันเสาร์ และวันอาทิตย์หรือวันหยุดราชการ เพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนวันปกติ โดยในปัจจุบันการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีระบบออนไลน์เข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางรายที่ไม่เข้าใจขั้นตอนและวิธีการหรือขาดอุปกรณ์สำหรับการดำเนินการไม่สามารถเข้าร่วมการพัฒนาได้ ยกตัวอย่างเช่น การดำเนินการโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online รุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 ปีงบประมาณ 2562 โดยกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ที่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียน และเนื่องจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง หรือพัฒนาเพื่อการขอมือหรือเลื่อนวิทยฐานะ การพัฒนาเพื่อเปลี่ยนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงานใหม่ ตาม

¹¹ มติชนออนไลน์, "ผลวิจัยพบผอ.ขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ," (เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2564). เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/education/news_2586691.

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, "ยุทธศาสตร์การพัฒนา," (เข้าถึงเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563). เข้าถึงได้จาก http://www.mathayom9.go.th/webspm9/spm9_detail.php?id=2.

หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ซึ่งทำให้ข้าราชการครูไม่สามารถปฏิบัติงานการสอนในช่วงดังกล่าวได้ ส่งผลให้ผู้เรียนไม่ได้รับการจัดการเรียนรู้อย่างเต็มเวลา เต็มหลักสูตร และเต็มศักยภาพ แต่ผลการดำเนินงานตามโครงการได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา และการให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครู ด้วยการพัฒนาเป็นไปตามความสมัครใจ และไม่มีสิ่งจูงใจใด ๆ จึงมีข้าราชการครูที่เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้ว ไม่ดำเนินการพัฒนาต่อให้สำเร็จ โดยครูอ้างว่าระบบมีความยุ่งยาก ไม่เข้าใจ ไม่มีเวลา แบบทดสอบยากทำหลายครั้งไม่ผ่าน และการกำกับติดตามต้องใช้เวลา คณะกรรมการที่แต่งตั้งขอลาออกเนื่องจากมีภาระด้านอื่น ๆ การเป็นคณะกรรมการในระบบ Online ต้องเสียสละเวลาในการตรวจสอบ และประเมินในระยะเวลาที่จำกัด¹³ และปัญหาด้านความเชี่ยวชาญของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยในทุกปีงบประมาณ สถานศึกษาจะมีครูและบุคลากรทางการศึกษาโยกย้ายตำแหน่งทางราชการหรือการลาออกจากราชการ ซึ่งอาจไม่ได้ดำเนินการถ่ายทอดภาระงานและองค์ความรู้ในการปฏิบัติให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารายอื่นที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ยกตัวอย่างเช่น โครงการโครงการครูพันธุ์ใหม่ เข้าใจความหลากหลายระหว่างรุ่น Smart Teacher: Understanding Generational Diversity ผลการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 80-99 ของเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 91.83 ข้อมูลของเป้าหมายมีความคลาดเคลื่อน ครูบางคนย้ายไปดำรงตำแหน่งต่างสังกัด ไม่ได้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ จึงส่งผลให้ครูไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้กับนักเรียน และการออกแบบการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ให้นักเรียนให้มีประสิทธิภาพได้

เมื่อพิจารณาปัญหาข้างต้น แสดงให้เห็นว่ามีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนที่ยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการและอาจส่งผลต่อการขับเคลื่อนงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การได้ อีกทั้งปัญหาดังกล่าวว่กระทบต่อนโยบายด้านการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ยังมีประสิทธิภาพไม่ เป็นไปตามทิศทางการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการและควรพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปด้วย โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี และหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้แสดงออกถึงบทบาทของตนอย่างเหมาะสมในด้านวิชาการแล้วนั้น ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา ก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน รวมถึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความไว้วางใจในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งเป็น

¹³ เรื่องเดียวกัน, 35-36.

แรงผลักดันในการบริหารและจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสร้างความสามารถในการพัฒนาองค์การให้เกิดการเรียนรู้ต่อไป เพื่อเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้ จะสามารถนำไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลให้สถานศึกษาก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้ปกครองของผู้เรียน ชุมชน สังคมมีความความพึงพอใจในการบรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่ตั้งไว้ จึงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
2. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้รองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงขอตั้งข้อความคำถามสำหรับการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาจะลักษณะการจัดการเชิงระบบ ซึ่งลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดว่าคุณลักษณะขององค์การเชิงระบบประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (Transformation Process) และผลผลิต (outputs) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้และจะทำงานร่วมกันเป็นวงจร หากส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหา ก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นมีปัญหาไปด้วย โดยธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบดำรงคงอยู่ไปได้ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และสร้างผลผลิตกลับคืนมา¹⁴ ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (inputs) คือ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยสู่กระบวนการ (Transformation Process) ที่ของโรงเรียน คือ กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการเรียนการสอนให้ได้ผลผลิต (Outputs) คือ คุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพโรงเรียน และความพึงพอใจของครูและผู้บริหาร โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (context) ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเรื่องนี้ไว้ อาทิ แมกอีแวน (McEwan) ได้แสดงแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายวิชาการที่ชัดเจน 2) การจัดทีมงาน 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การ

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Education Administration: concept and Practice* (Belmont: wadsworth, 2012), 20-22.

สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน 5) การตั้งความหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7) การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง¹⁵ เซย์ฟาร์ (Seyfarth) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 5 ด้าน คือ 1) มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2) การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4) การประเมินผลการสอนของครู 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู¹⁶ ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy) ได้กำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบหลัก 11 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดภารกิจของโรงเรียน จำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1.1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 1.2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 2 การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ 2.1) การนิเทศและการประเมินผลการสอนของครู 2.2) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร 2.3) ด้านการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และ องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ 3.1) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 3.2) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด 3.3) การจัดสิ่งจูงใจให้กับครู 3.4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 3.5) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ 3.6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้¹⁷ นอกจากนี้ บลาส และบลาส (Blase and Blase) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งประกอบด้วยผลการวิจัยสองส่วน ได้แก่ 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ การให้คำแนะนำกับครู การให้ผลสะท้อนกลับ การเป็นแบบอย่างที่ดี การใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น และการยกย่องชื่นชมครู และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดี

¹⁵ Elain K. McEwan, *Seven steps to effective instructional leadership* (Thousand Oaks: Library of congress cataloging publication data, 1998), 13.

¹⁶ Seyfarth J. T., *The principal: new leadership for new challenges* (New Jersey: Prentice-Hall, 1999), 165-273.

¹⁷ Hallinger P. and Murphy J., "Assessing the instructional management behavior of principals," *The elementary school journal* 86, no. 2 (November 1985): 221-24.

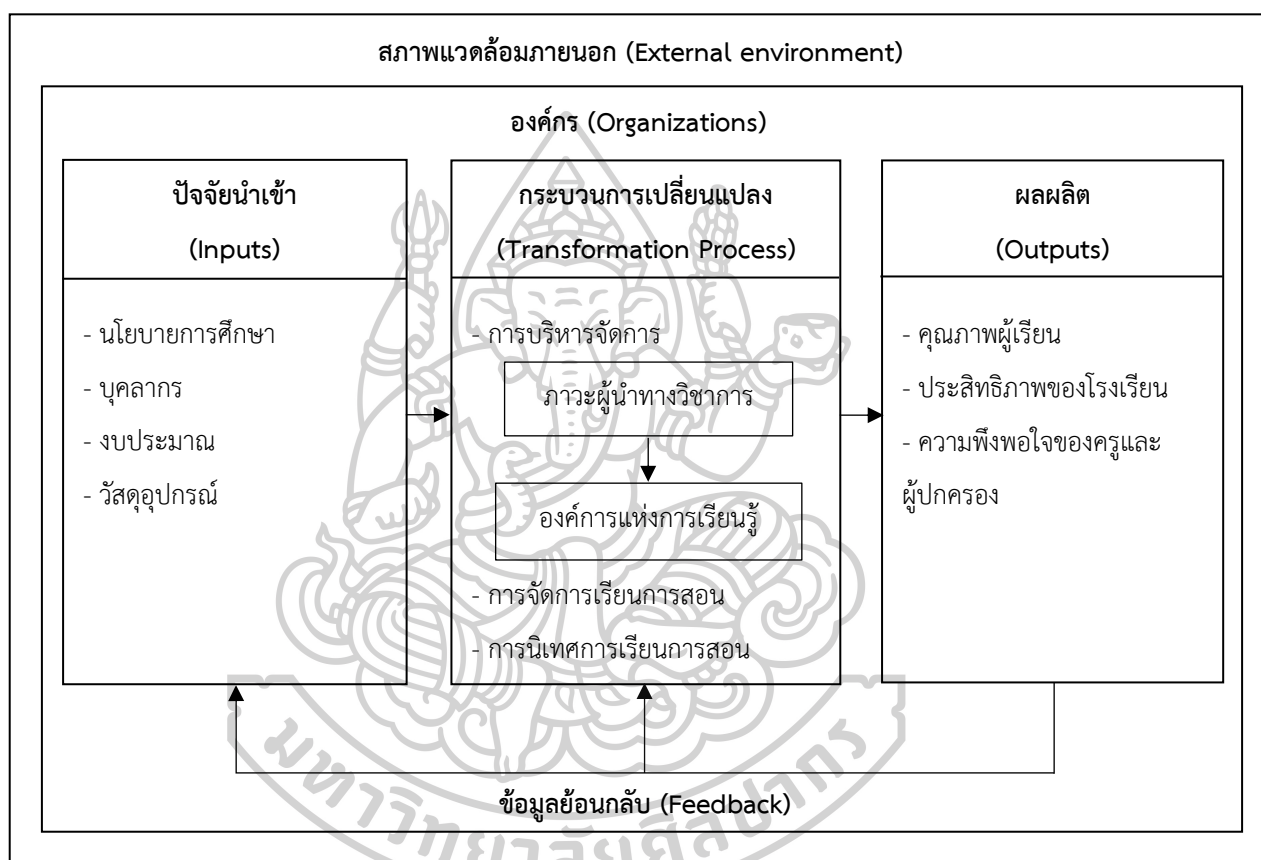
ในหมู่ครู การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้รู้มาใช้ในการพัฒนา และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน¹⁸

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีเรื่องนี้ไว้ อาทิ มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds) เสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 9 ประการ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (corporate learning culture) 3) มีการเสริมอำนาจ (empowerment) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) 6) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (learning technology) 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) 8) มีกลยุทธ์ (strategy) 9) วิสัยทัศน์ (vision) เดวิด (David) เสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ระบบการเรียนรู้ของตนเอง 2) มีรูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ 3) มีรูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ 4) มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ การ์วิน (Garvin) การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน 1) การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) 3) การนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย (subsystems) ดังนี้ 1) ระบบย่อยการด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) 3) ระบบย่อยบุคคล (People System) 4) ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) และ 5) ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) สตาตาร์ (Stata) ได้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) 2) การวางแผน (planning) 3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) 4) พฤติกรรมทางองค์กร (organization behavior) และ 5) ระบบข้อมูล (information systems) นอกจากนี้ เซ็งเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด

¹⁸ Blase J. and Blase J., *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning* (Thousand: California, 2004), 1-249.

(mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)¹⁹

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจและได้นำแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ บลาส และบลาส (Blase and Blase) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ (Senge) มาเป็น ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังรายละเอียดที่แสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา: Lunenburg Fred C. and Ornstein, Allan C., Education Administration: concept and Practice (Belmont: wadsworth, 2012): 21.

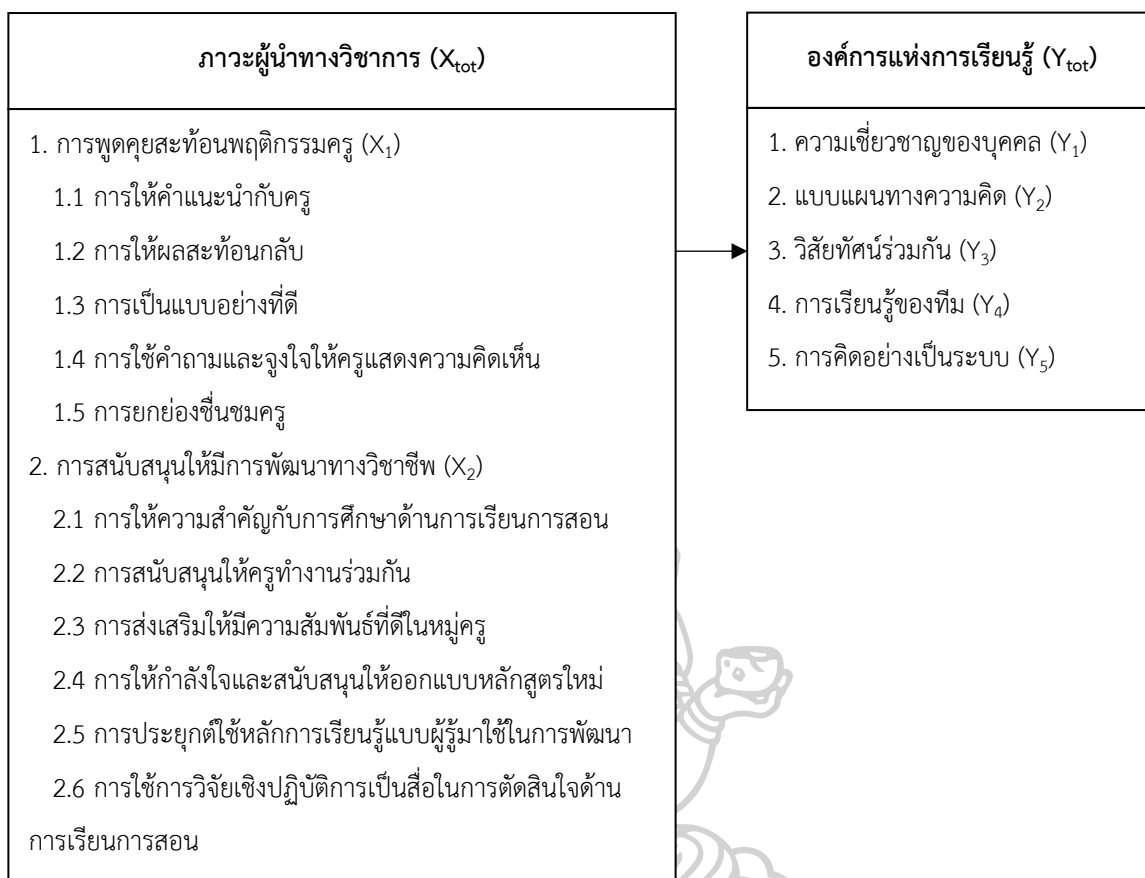
Blase J. and Blase J., "Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning," (Thousand: California, 2004), 1-249.

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization (New York: Doubleday Currency, 1990), 42-412.

¹⁹ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990), 7.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการตามทฤษฎีของ บลาส และบลาส (Blase and Blase) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (Talking with teachers to promote reflection) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1.1) การให้คำแนะนำกับครู (making suggestions) 1.2) การให้ผลสะท้อนกลับ (giving feedback) 1.3) การเป็นแบบอย่างที่ดี (modeling) 1.4) การใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น (using inquiry and soliciting advice and opinions) 1.5) การยกย่องชื่นชมครู (giving praise) และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (Promoting professional growth) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 2.1) การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน (emphasizing the study of teaching and learning) 2.2) การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน (supporting collaboration efforts among educators) 2.3) การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู (developing coaching relationships among educators) 2.4) การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ (encouraging and supporting redesign of programs) 2.5) การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา (applying the principles of adult learning, growth, and development to all phases of staff development) 2.6) การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน (implementing action research to inform instructional decision making) เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ (Senge) ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ของเป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Blase J. and Blase J., "Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning," (Thousand: California, 2004), 1-249.

Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization** (New York: Doubleday Currency, 1990), 7.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ผู้ศึกษาเข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยได้ให้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครู เพื่อให้ครูมีการจัดเรียนการสอนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู เช่น ให้คำแนะนำกับครู ให้ผลสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้คำถามจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น และยกย่องชื่นชมครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา และใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนส่งผลให้การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ อันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคคลได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงาน มีอิสระในการเรียนรู้สร้างความรู้ที่หลากหลาย มีการร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดและวางรูปแบบการพัฒนาองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน คือ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 มีเครือข่ายในการบริหารจัดการศึกษาแบ่งเป็น 8 สหวิทยาเขต จำนวน 61 โรงเรียน ตั้งอยู่ในจังหวัดสุพรรณบุรี 4 สหวิทยาเขต จำนวน 32 โรงเรียน และจังหวัดนครปฐม 4 สหวิทยาเขต จำนวน 29 โรงเรียน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร บทความ ทฤษฎี ผลงานวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

คำว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) มีนักวิชาการทั้งในประเทศและ ต่างประเทศได้ให้ความหมายในทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ดักค์ (Duke) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ว่า ภาวะผู้นำทำการเรียนการสอน คือ ความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้ มากกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษและยังมุ่งมั่นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้าง วิสัยทัศน์ให้ชัดเจนตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี²⁰

เดวิส และโทมัส (Davis and Thomas) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานของครู และสร้างบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้ให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ²¹

เดบีวอยส์ (De Bevoise) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ว่า การกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารในการส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของนักเรียน²²

²⁰ Daniel L. Duke, *School leadership and instructional improvement* (New York: Random House, 1987), 6.

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

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน²³

บลาส และบลาส (Blase and Blase) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาด้วยการดำเนินการ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู ประกอบด้วย ให้คำแนะนำกับครู ให้ผลสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้คำถามจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น และยกย่องชื่นชมครู และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ประกอบด้วย ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา และใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน²⁴

เมอร์ฟี (Murphy) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ความเป็นผู้นำควรจะทำให้ ความสำคัญของหลักสูตรเหมือนกับการสอน ในการบริหารงานวิชาการควรให้ความสำคัญของ หลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) จำนวนของเนื้อหา 2) การจัดเนื้อหา 3) การ จัดเรียงลำดับเนื้อหา 4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6) การบ้านหรืองานที่รับมอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร และ 8) คุณภาพ ของจุดประสงค์²⁵

ไคเซอร์ (Kaiser) ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการว่า 1) มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุน

²² Wynn De Bevoise, "Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader," *Educational leadership* 41, no. 5 (1989): 21.

²³ David Greenfield, *Effective School and Effective Teachers* (Boston: Allyn and Bacon, 1989), 21.

²⁴ J. and J., *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*, 42.

²⁵ J. Murphy, *Education Administration: A Decade of reform* (Thousand Oaks: California: Sage, 1999), 17.

และส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับกรเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้²⁶

แมคอีเวน (McEwan) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่า “ผู้นำทางวิชาการ” ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนและผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยมเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน²⁷

อัจฉรา นิยมภา กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย และกำหนดพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการโน้มน้าวใจหรือชี้แนะให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ ตระหนัก รวมถึงและสานสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา²⁸

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ในการชี้แนะหรือโน้มน้าวใจข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจ และเกิดความตระหนักในการรวมพลัง และประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่

²⁶ S.M. Kaiser, *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Learning Organization* (U.S.A., Dissertation: Louisiana State University, 2000).

²⁷ McEwan E. K., *Seven steps to effective Instructional leadership*, ed. 3rd (California: Corwin Press, 2001), 6.

²⁸ อัจฉรา นิยมภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่ (กรุงเทพฯ: วิสตาอินเตอร์ปริ้น, 2561), 40.

เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ²⁹

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครู เพื่อให้ครูมีการจัดเรียนเรียนการสอนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู เช่น ให้คำแนะนำกับครู ให้ผลสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้คำถามจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น และยกย่องชื่นชมครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มามีในการพัฒนา และใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนส่งผลให้การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ อันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ สรุปได้ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวคิดของภาวะผู้นำด้านการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดจุดหมายการสอน การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การพัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ การประเมินผลและเลือกวัสดุหลักสูตรการประเมิน การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน การผลิตสื่อการสอน การนิเทศแบบคลินิก และการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร³⁰

เดวิส และโทมัส (Davis and Thomas) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการ คือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทางการเป็นผู้นำและการบริหารสามารถนำกลุ่มให้กระทำการกิจกรรมด้านวิชาการให้บรรลุเป้าหมายและประสานงานที่เกี่ยวข้องด้านการ

²⁹ สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า, ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่ (กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์, 2553), 188.

³⁰ Hoy W. K. and Miskel C. G., *Educational administration* (New York: Random House, 1982), 190-92.

จัดการเรียนการสอน ตลอดทั้งการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร³¹

ฟูลแลน (Fullan) กล่าวว่า โรงเรียนที่ดำเนินการโดยผู้บริหารที่ครูรู้สึกว่าเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งของผู้บริหารโรงเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ที่ได้เปรียบมากกว่าโรงเรียน ซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่อ่อนแอกว่า³²

สมคิด สร้อยน้ำ และมัณฑนา อินทุสมิตร กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถ ควรเข้าไปร่วมเรื่องกระบวนการเรียนการสอน ปรับปรุงการปฏิบัติการหลัก ๆ ทางด้านการคิดที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ต้องเป็นผู้ประสานงานและควบคุมงานวิชาการ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องการส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนร่วมกับคณะครู แนวคิดที่เน้นความสำคัญที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนติดตามดูแลผลความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นรายบุคคล และเป็นภาพลักษณ์ของผู้นำทำวิชาการในอนาคต ต้องมีพื้นฐานค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ วิสัยทัศน์ มีการวางกลยุทธ์³³

อัจฉรา นิยมภา กล่าวว่า ความสำคัญในบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นการปฏิบัติงานตามภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมุ่งหมายให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ มีความสามารถในการจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้และสร้างช่องทางมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum & Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ประสานงานหลักสูตร

³¹ Davis G. A. and Thomas M. A., *Effective schools and effective teachers* (Boston: Allyn and Bacon, 1989), 21.

³² J. Chell, "Introducing principal to the role of the instructional leadership: A Summary of Master's Project," (November 25, 2020). <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.html>.

³³ สมคิด สร้อยน้ำ และ มัณฑนา อินทุสมิตร, บทสรุปและประเด็นสำหรับการศึกษภาวะผู้นำในอนาคต ภาวะผู้บริหาร, 2554.

ออกแบบสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ติดตาม กำกับดูแลการใช้หลักสูตร พิทักษ์เวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้เห็นพบเห็นอยู่เป็นนิจทั้งในโรงเรียนและชุมชน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบริหารเวลา กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน ทั้งหมดเพื่อเป็นการให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

3. การบริหารตนเองทีมงาน และชุมชน (Community Team & Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ให้มีความเป็นผู้นำความสามารถในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน³⁴

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องชุมชนและสังคม เนื่องจากภารกิจหลักของสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาเยาวชนให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา มีความรู้ควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข³⁵

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการ ซึ่งงานวิชาการนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถานศึกษา โดยผู้นำทางวิชาการนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำทางวิชาการนั้นต้องมีพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

³⁴ นิยามภา, ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่, 46-67.

³⁵ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา, การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 1.

ดอลล์ (Doll) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการเป็นผู้นำทางวิชาการ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจแค่มาน่าสนใจเรา
2. เป็นคนกระฉับกระเฉง
3. เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
4. เป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน และภารโรง
5. เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ตนเองได้
6. เป็นผู้ที่มีสติปัญญา
7. เป็นผู้ที่มีบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง³⁶

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy) ได้กำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบหลัก 11 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the school mission) เป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกภารกิจของโรงเรียนออกเป็น 2 ด้าน คือ

- 1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing school goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจน เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating the School Goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนได้ทราบเป้าหมายของโรงเรียนโดยทั่วกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน ฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร การอำนวยความสะดวกของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์กรการจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

2. การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the Instructional Program) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียน และการประสานงานการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

³⁶ Doll C. Ronald, *Curriculum Improvement*, 3rd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1974).

2.1 การนิเทศ และการประเมินผลการสอนของครู (Supervising and Evaluating Instruction) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกันกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องให้ความมั่นใจได้ว่า เป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนจริง ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนครูในห้องเรียนโดยการเยี่ยมเยียนอย่างไม่เป็นทางการ และการให้ผลย้อนกลับแก่ครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.2 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร (Coordinating the Curriculum) การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตร โดยจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียนด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยครูสามารถทำการสอนได้ผลตามความมุ่งหมายและตามเนื้อหาสาระในหลักสูตรให้มากที่สุด

2.3 ด้านการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ผู้บริหารควรใช้ผลจากคะแนนสอบของนักเรียนในการกำหนดเป้าหมาย การประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) และทัศนคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนทั้งในด้านตัวครู นักเรียนและการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time) เวลาที่ใช้ในการสอนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับนักเรียนที่เรียนช้า รวมทั้งคำร้องจากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน โดยการผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ในการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะทำให้เพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครู และนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทั้งกับครูและนักเรียน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีและเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา

3.3 การจัดสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teachers) เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่

ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับครูอาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเป็นการชมเชยทั้งในส่วนตัวหรือให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Providing Professional Development) ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมระยะประจำการ รวมทั้งช่วยเหลือครูตามโครงการพัฒนาบุคลากร ให้เรียนรู้ถึงการรวบรวมทักษะต่าง ๆ และช่วยให้ครูผู้สอนสามารถนำไปใช้ได้จริงสำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and Enforcing Academic Standards) ต้องมีการสร้างมาตรฐานทางวิชาการที่สูงขึ้น และมีความถูกต้อง มีความชัดเจนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน และในระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น จะเห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในอนาคตต่อไป ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งบรรยากาศในทางบวกในที่ซึ่งครูทำงานและในที่ซึ่งนักเรียนเรียนการปรับปรุงบรรยากาศ จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการสนองตอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการริเริ่มความคาดหวังและสภาพใหม่ ๆ ซึ่งจุดประสงค์สุดท้ายคือการปรับปรุงการเรียนการสอน

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning) เป็นการส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้รางวัลและการยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูง และเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องให้โอกาสผู้เรียนในการแสดงออกและเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและเป็นที่ยอมรับในโรงเรียน โดยจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการเข้าถึงกิจกรรมระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้านการมอบรางวัลให้แก่ผู้เรียน เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้การสนับสนุน³⁷

อัbben และฮิวส์ (Ubben and Hughes) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การทำงานตามเวลาที่กำหนด
2. การมุ่งเน้นทางวิชาการ
3. การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน
4. การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู
5. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
6. การทำงานด้านหลักสูตร

³⁷ P. and J., "Assessing the instructional management behavior of principals," 221-24.

7. การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน³⁸

เฮค และคณะ (Heck and Others) ได้เสนอองค์ประกอบการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. การสื่อสารให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
3. การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู
4. การจัดหาแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้
5. การนิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
6. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
7. การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย³⁹

กรูก (Krug) กล่าวว่า พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล แบ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ชัดเจนแล้วจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจ การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจนั้นจะต้องไม่ตั้งให้สูงเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงในขณะนั้น
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน โดยการสอนถือว่าเป็นงานเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การที่ผู้บริหารมีพื้นฐานความรู้จะสามารถนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามพันธกิจของโรงเรียนได้ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นแหล่งข้อมูลและแนะนำวิธีการสอนให้กับครู และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง
3. การนิเทศการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยนิเทศเพื่อพัฒนาครูมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา หรือเพียงเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน การพิจารณางานย้อนหลังเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำทางวิชาการต้องให้ออกาสครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาทางวิชาชีพ

³⁸ Larry W. Ubben, Gerald C., and Hughes, *The Principal: Creative leadership for effective schools* (Boston: Bacon, 1987), 97-99.

³⁹ Ronald Heck and Other, *Instructional leadership and School Achievement Validation of Casual Model* (Educational Administration Quarterly, 1990), 95.

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิธีการที่หลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน และต้องทำการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรใช้ความรู้ ความสามารถในการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและใช้ผลที่ได้นั้นช่วยให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน

5. การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในทุกระดับชั้น บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยให้นักเรียนและครูแสดงศักยภาพที่แท้จริงออกมา ซึ่งมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ⁴⁰

วิลดี และเดมม็อก (Wildy and Dimmock) ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า เป็นภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานผู้อื่นปฏิบัติแทนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน
2. เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน
3. กำกับติดตามนิเทศครู
4. อำนวยการหรือประสานงานในการส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร⁴¹

แมกอีแวน (McEwan) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายวิชาการที่ชัดเจน
2. การจัดทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. การตั้งความหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน
6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ
7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง⁴²

⁴⁰ Krung S., *Developing social skills* (New York: University of L. Illinois, 1992), 117-234.

⁴¹ Wildy H. and Dimmock C., "Instructional leadership in primary and secondary school," *Journal of Educational Administration* 31, no. 21 (1993): 43-61.

⁴² McEwan, *Seven steps to effective instructional leadership*, 13.

เซย์ฟาร์ (Seyfarth) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร งานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงการมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างหลักสูตรใหม่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาในหลักสูตร และการสอนเป็นสิ่งต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาหลักสูตรในระดับสถานศึกษาให้เหมาะสมตามค่านิยมและความเชื่อในสังคม โดยยึดนโยบายของรัฐและให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรในรัฐต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 อย่าง ได้แก่ พฤติกรรมทางสังคม การพัฒนาการทางสังคมและลัทธิความเชื่อทางประเพณี ในสภาพการณ์ปัจจุบันการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการ ในการบริหารจัดการหลักสูตรตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถชี้แนะครูตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาร่วมกันวางแผนพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องพัฒนาหลักสูตรโดยจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาภายในบริบทและแนวทางที่ต้องการสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมเศรษฐกิจ และเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของการศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นตลอดเวลา ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ทักษะความชำนาญ มีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพอันสูงสุดในทุก ๆ ด้าน ของแต่ละคน นำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นพลเมืองที่ดีที่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก

2. การประเมินผลนักเรียน การประเมินผลนักเรียนจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐข้อกำหนดในหลักสูตร และความคาดหวังในการประเมินผลงานนักเรียนมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับบุคลิกและลักษณะของนักเรียน รวมถึงความสนใจส่วนบุคคล การประเมินผลงานนักเรียนได้จากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทดสอบการรายงาน โครงการงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อใช้รวบรวมประมวลผล ประเมินค่านักเรียนจากผลงานแล้วให้คำแนะนำเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน รายงานผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งจำเป็นต้องรู้ว่าลูกของเขาต้องการอะไร เรียนอะไร เรียนรู้เพื่ออะไร ครูต้องรายงานและให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การประเมินผลนักเรียนเป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้นำทางวิชาการนำมากำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้การวัดผลและประเมินผลนักเรียนเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียน ต้องศึกษาและทำความเข้าใจระเบียบการวัดผลอย่างลึกซึ้งและสามารถชี้แจงให้ครูเข้าใจได้ มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการประเมินผลของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน จัดหาเอกสาร วัสดุและเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่จำเป็นต่อการใช้ให้เพียงพอ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูร่วมมือกันสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวัดผล

และประเมินผลให้มีมาตรฐาน ติดตามและตรวจสอบเอกสารการวัดผลและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพื่อนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน

3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องจัดการศึกษาโดยการเตรียมบุคลากร อบรมครูตลอดจนจัดหลักสูตรจัดประสบการณ์ในการเรียนการสอนให้เหมาะสม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้สามารถพัฒนาตนเองไปให้ได้มากที่สุด สามารถปรับตัวอยู่ในสังคม ผู้นำทางวิชาการต้องจัดการเรียนร่วมให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษ ได้มีโอกาสการเรียนรู้ร่วมกับเด็กปกติ ซึ่งจะช่วยให้เด็กได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญให้บุคคลเหล่านี้สามารถดำรงชีพร่วมกันกับคนอื่น ๆ ในสังคมอย่างมีความสุข

4. การประเมินผลการสอนของครู การประเมินผลการสอนของครูนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำภาวะผู้นำทางวิชาการมาดำเนินการประเมิน ตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และพิจารณาความดีความชอบ เพื่อหาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ผู้นำทางวิชาการต้องสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นครู ให้พัฒนาตนเองร่วมกันและพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจอย่างชัดเจน ให้ทุกฝ่ายคำนึงถึงผลประโยชน์ทางการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินต้องขึ้นอยู่กับทักษะ ความสามารถ ความถนัดของครูแต่ละคน โดยยึดจุดมุ่งหมายและความต้องการของหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการใช้หลักการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างถูกต้องตามขั้นตอนที่ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อเป็นการประเมิน พัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคุณภาพงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการตามวิธีการอย่างถูกต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ กระตุ้นครูให้พัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยส่งเสริมครูในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน โดยเน้นที่ความถนัด ความต้องการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เทคโนโลยี ข่าวสารข้อมูล มีความรู้เรื่องอินเทอร์เน็ต ตามความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนอันเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน การส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสแก่ครู ได้มีการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูมีความสามารถผสมผสานทักษะต่าง ๆ ช่วยเหลือครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้ โดยครูต้อง

ปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการสอนจากการสอนความรู้ให้แก่นักเรียนมาเป็นการสอนวิธีหาความรู้ โดยครูสามารถออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้⁴³

บลาส และบลาส (Blase and Blase) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของครู โดยเสนอวิธีการที่ผู้บริหารจะสนับสนุนด้านการสอนให้กับครูด้วยผลการวิจัยสองส่วน ได้แก่ 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (talking with teachers to promote reflection) และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (promoting professional Growth) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (Talking with teachers to promote reflection) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ ให้คำแนะนำกับครู (making suggestions) ให้ผลสะท้อนกลับ (giving feedback) เป็นแบบอย่างที่ดี (giving feedback) ใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น (using inquiry and soliciting advice and opinions) และการยกย่องชื่นชมครู (giving praise) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การให้คำแนะนำกับครู (making suggestions) การให้คำแนะนำครู ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ได้แก่ การรับฟัง แบ่งปันประสบการณ์ การยกตัวอย่างและสาธิตให้ดู ให้ทางเลือกกับครู ยกเลิกนโยบายที่ล้าสมัย ส่งเสริมให้ครูกล้าพูด เสนอเอกสารเกี่ยวกับวิชาชีพให้กับครู ตระหนักถึงจุดแข็งของครู มุ่งเน้นที่การพัฒนาการเรียนการสอน

1.2 การให้ผลสะท้อนกลับ (giving feedback) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นกระจกสะท้อนให้กับครู เช่น สังเกตพฤติกรรมการสอน ยกย่องชื่นชม แนะนำวิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น การเป็นกระจกสะท้อนให้กับครูจะช่วยส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีการสอนที่หลากหลาย กล้าที่จะพูด มีการเตรียมแผนการสอนที่ดีขึ้น และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร

1.3 การเป็นแบบอย่างที่ดี (giving feedback) การเป็นแบบอย่างที่ดีตามความคิดเห็นของครู พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู เช่น สาธิตเทคนิคการสอนในห้องเรียน

1.4 การใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น (using inquiry and soliciting advice and opinions) การใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น หากเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะใช้คำถามเพื่อชักจูงให้ครูแสดงความคิดเห็น และบ่อยครั้งผู้บริหารจะจูงใจให้ครูแนะนำเรื่องการเรียนการสอน

⁴³ J. T. Seyfarth, *The principal: new leadership for new challenges* (New Jersey: Prentice-Hall, 1999), 165-73.

1.5 การยกย่องชื่นชมครู (giving praise) การกล่าวยกย่องชื่นชมครูจะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจ มีความภาคภูมิใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

2. การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (promoting professional growth) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน (emphasizing the study of teaching and learning) การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน (supporting collaboration efforts among educators) การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู (developing coaching relationships among educators) การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ (encouraging and supporting redesign of programs) การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา (applying the principles of adult learning, growth, and development to all phases of staff development) และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน (implementing action research to inform instructional decision making) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน (emphasizing the study of teaching and learning) การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน มีผลในการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการของครู การให้ความสำคัญในส่วนนี้จะทำให้ครูได้เรียนรู้กลยุทธ์ใหม่และเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ อีกทั้งต้องมีการพูดคุย รวมถึงคำแนะนำของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการสนับสนุนการพัฒนาผลึกตันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการรับรู้ ผักผ่อน ส่งผลต่อแรงจูงใจครู

2.2 การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน (supporting collaboration efforts among educators) การสนับสนุนการร่วมมือในองค์กร เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการสอนและการเรียนรู้ สถานศึกษาต้องสร้างคณะทำงานที่มีคุณภาพและให้เวลาสำหรับการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการแบ่งปันและสังเกตการณ์จากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้คณะครูพบกันเป็นประจำทุกเดือนเพื่อปรึกษาเรื่องของการเรียนการสอน วิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหากต้องการการเปลี่ยนแปลง และวางแผนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

2.3 การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู (developing coaching relationships among educators) การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูและครู ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องจัดครูเป็นโค้ชร่วมกัน เพื่อสังเกตการสอนในชั้นเรียน ทั้งนี้ การสอนของเพื่อนครูจะเป็นแรงบันดาลใจให้ครูมีความพยายามนำไปสู่ความประสิทธิภาพของครู มีความมั่นใจในตัวเอง รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ มีการเตรียมการการสอนที่หลากหลาย มีการวางแผน การเตรียมการ และตั้งใจมากขึ้น

2.4 การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ (encouraging and supporting redesign of programs) การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนครูให้ออกแบบใหม่โครงการสอนและสนับสนุนการใช้วิธีการที่หลากหลายในการสอนและการเรียนรู้และสร้างความยืดหยุ่นในด้านการสอน

2.5 การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา (applying the principles of adult learning, growth, and development to all phases of staff development) ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่สร้างวัฒนธรรมของการร่วมมือ การเรียนรู้ การทดลอง สอดคล้องกับหลักการของเรียนรู้จากผู้รู้ที่เคยประสบความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงานมาก่อน

2.6 การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน (implementing action research to inform instructional decision making) การวิจัยเพื่อให้ข้อมูลการตัดสินใจทางด้านการสอน เป็นการสะท้อนผลของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการผลักดันให้เกิดการวิจัยภายในสถานศึกษาจะช่วยให้ครูเข้าใจปัญหา และแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

นอกจากกลยุทธ์ 2 องค์ประกอบหลักที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีข้อค้นพบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการสอนให้ครู ดังนี้ 1) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการข่มขู่หรือทำให้ครูเกรงกลัว 2) ยอมรับว่าการจะเปลี่ยนแปลงอะไรย่อมมีความยาก เช่น การต่อต้านจากครูและความยุ่งยากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ 3) ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงคือการเดินทางที่ต้องมีอุปสรรคเสมอ 4) แสดงออกถึงความเคารพในความรู้และความสามารถของครู มองว่าครูคือผู้มีปัญญา 5) พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 6) ให้คำแนะนำ และให้ผลสะท้อนกลับและจงใจให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน 7) ไม่แสดงออกถึงการคุกคามหรือข่มขู่ มีความเชื่อใจ เปิดเผยและให้อิสระในการตัดสินใจ 8) ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน 9) มีทักษะการสอน 10) สนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะการฝึกสอนและมีการพูดคุยสะท้อนกลับในครู 11) จัดเวลาให้ครูและเพื่อนครูได้มีปฏิสัมพันธ์กัน 12) จัดหาทรัพยากรและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ 13) ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และ 14) สนับสนุนให้มีการพัฒนาเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือกันการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ให้ความเชื่อใจกับครูและนักเรียน และเอาใจใส่ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของครู⁴⁴

⁴⁴ J. and J., *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*, 42-105.

กลิคแมน (Glickman) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะที่จำเป็น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ประการ ได้แก่

1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective school literature) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัย

1.2 การสอนที่มีประสิทธิผล (Research on Effective teaching) การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัยเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการ

1.3 ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา (Education Philosophy and Belief) หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้มาจากองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการสอนที่มีประสิทธิผล

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative Development) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการในสถานศึกษา การพัฒนาและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดในด้านพฤติกรรม การบริหารนโยบายและการปฏิบัติที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างสูงสุด โดยการจัดให้มีความเหมาะสมระหว่างการจัดการโรงเรียนและทักษะทางวิชาการ

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) หมายถึง ความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง โดยในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนเกิดเป็นความเชื่อและความเข้าใจ

1.6 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะพัฒนาหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลของการพัฒนา

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความรู้ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน

2.2 การพัฒนาทีมงาน (Staff development) การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้โดยการจัดบริการการศึกษาในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะกับทีมงาน การเยี่ยมโรงเรียน เป็นต้น

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนากลุ่ม (Group development) การพัฒนากลุ่มเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ทักษะของการทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มรูปแบบของผู้นำกลุ่ม ความผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์กลายเป็นกลุ่ม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนากลุ่ม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive school climate) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องหากลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School community involvement) โรงเรียนเป็นหัวใจของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชนเป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนได้หลายทาง

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำและทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skills) ประกอบด้วยทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะนำแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต และทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) เป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์ก็คือความเข้าใจ ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันทางความคิด ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

3.2 ทักษะด้านบุคคล (People skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการ และเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็น

ตำแหน่งที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ และตำแหน่งที่ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีตั้งแต่การนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ

3.3 ทักษะการนิเทศ ความสามารถของผู้บริหารในการเลือกใช้การนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีทั้งการนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ

3.4 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group decision-making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้อธิบายว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบายเป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่ม

3.5 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting or envisioning) หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติ และการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสมโดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้น ทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนด และควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น

3.6 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน (Assessing and planning) เป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินและวางแผนการประเมินเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน จุดอ่อน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น

3.7 ทักษะการสังเกต เนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในโครงการผู้บริหารโรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อนกลับต่อครูโดยใช้วิธีการสังเกตให้เป็นประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกตการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีวิธีการสังเกตหลายวิธีขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

3.8 ทักษะการวิจัยและการประเมินผล ในการวิจัยและการประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจนผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอนและกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น⁴⁵

จิตติมา วรณศรี ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 5 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

⁴⁵C. D. Glickman, *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (Boston: Allyn & Bacon, 2004), 137-278.

1. การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหารงาน วิชาการแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของ นักเรียน ได้แก่ 1) สํารวจวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) เป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 4) ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 5) ร่วมวางแผนการดำเนินงานวิชาการกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง 6) การบริหารจัดการมุ่งหมายไปที่ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นหลัก 7) การจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนทุกคนอย่าง 8) จัดระบบโครงสร้างการทำงานและบทบาทหน้าที่ของครูอย่างชัดเจน 9) กำหนดภาระงานสอนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู 10) ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 11) จัดสรรเวลาและเอื้ออำนวยให้ครู ได้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอน 12) เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียน 13) สนับสนุนการจัดการเรียนรู้โดยมุ่งพัฒนาความรู้ และเติมเต็มความรู้ ทักษะความสามารถตามความต้องการของผู้เรียน 14) การดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา 15) ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา 16) สนทนากับครู เพื่อสร้างความตระหนักและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ 17) ส่งเสริมให้โอกาสแก่ครูเป็นผู้นำด้านการสอน 18) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและจัดทำ รายงานทุกปี 19) นิเทศติดตามให้มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาอย่างแท้จริง 20) กำกับติดตามให้ครูนำแผนงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติจริง 21) ติดตามและ ประเมินคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินผู้เรียนไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนา งาน และ 22) ใช้ผลการพัฒนางานด้านการเรียนการสอนประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

2. พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ ประกอบด้วยพฤติกรรมการปฏิบัติ ตนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เป็นแบบอย่างที่ดีทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ได้แก่ 1) มีความคาดหวังและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูง 2) มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จ 3) มีความยืดหยุ่นในการทำงานโดยปรับตาม สถานการณ์ 4) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจอยู่เหนือผู้อื่น 5) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อนและให้ ความเป็นกันเองกับลูกน้อง 6) มีความเมตตา ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของลูกน้อง 7) ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป 9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 10) เปิดเผยตรงไปตรงมา และ 11) มีความยุติธรรม

3. ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และความรู้ความเข้าใจทักษะการปฏิบัติงานทางวิชาการ อาทิ หลักสูตรวิธีการสอนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ 1) คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่น 2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการคิดค้นวิธีการสอนใหม่ 3) เรียนรู้วิธีการสอนใหม่และทดลองปฏิบัติจริง 4) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 5) ขอบคิดลวงหน้า ทำงานเชิงรุก 6) มีความรอบรู้ในงานวิชาการสามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ครู 7) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 8) มีความรู้ความเข้าใจเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอน 9) มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 10) มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา และ 11) ใฝ่รู้แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ

4. การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ประกอบด้วยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาการเรียนการสอนของครู ได้แก่ 1) ประชุม อบรม อธิบาย ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรเสมอ 2) เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน 3) จัดหาเอกสารและสื่อต่าง ๆ ให้ครูใช้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง 4) ประชุมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 5) นำครูไปทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ 6) นิเทศทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนและวิจัยในชั้นเรียน 7) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูคิดค้นวิธีการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 8) จัดนิทรรศการประจำปีให้ครูได้เผยแพร่ผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 9) จัดประกวดผลงานหรือนวัตกรรมของครูและมอบรางวัลประจำปี และ 10) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของครู

5. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติที่ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานทางวิชาการของครู พัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการเสริมแรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และดำเนินการเลื่อนวิทยฐานะของครู 2) ให้คำแนะนำในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู 3) สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามความสนใจของครู และ 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ⁴⁶

⁴⁶ จิตติมา วรณศรี, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา," วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 12 (มกราคม-เมษายน 2553): 35-48.

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครู เพื่อให้ครูมีการจัดเรียนการสอนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการ การศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การ เป็นเลิศทางด้านวิชาการได้ จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผู้เรียนจะบรรลุผลสำเร็จ ในการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่ ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูงทั้งวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยน และพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่าง มากมาย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงส่งผลให้ทุก องค์กรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning organizations) ไว้มากมาย ในบรรดาความหมายเหล่านี้มีทั้งความหมายที่ ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน พอประมวลเป็นสังเขปได้ ดังนี้

เคเรน วัตกิน และวิกทอเรีย มาซิค (Karen Watkins and Victoria Marsick) ให้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเองมีการบูรณาการ คุณภาพเข้ากับชีวิต การทำงานให้อิสระสำหรับการเรียนรู้กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง⁴⁷

⁴⁷ Cohen P. A. Kulik, James A., and Chen-Lin C. Kulik, "Educational outcomes of tutoring: A meta-analysis of findings," *American Education Research Journal* 3 3 (1982): 237-48.

พีตเลอร์ เบอร์กอย และโบยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก มีความเอื้ออำนวยความสะดวกในการส่งเสริมการเรียนรู้ มีการสร้างบรรยากาศให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน⁴⁸

เซ็งเก้ (Senge) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานตามความปรารถนาของคนในองค์กรเป็นองค์กรที่มีสิ่งใหม่ ๆ และมีการขยายขอบเขตแบบแผนของการคิดที่จะให้ความรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างความใฝ่ฝันร่วมกันได้อิสระ และเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง⁴⁹

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ⁵⁰

ดิกสัน (Dixon) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพทักษะและความรู้ที่พนักงานมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (proactive change) คาดคะเนต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง ได้เท่าทันต่อสถานการณ์ มีการตรวจสอบความผิดพลาดสำหรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ⁵¹

มิเชล มาควาร์ด (Michael Marquardt) ให้ความหมายว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและกลุ่มการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งซึ่ง ส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵²

⁴⁸ M. Pedler, J. Burgoyne, and T. Boydell, *The Learning company: A Strategy for sustainable Development* (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991), 1.

⁴⁹Peter M. Senge, *The Principalsip : A Reflective Practive Perapective*, 2nd ed. (Needham Heights: MA Allyn and Bacon, 1991), 88-89.

⁵⁰ D. A. Garvin, *Building a Learning Organization* (Harvard Business Review, 1993), 78-91.

⁵¹ N. Dixon, *The Organizational learning cycle: How We learn Collectively* (London: McGraw-Hill, 1994), 136.

⁵²M. J. Marquardt, *Building the Learning Organization : Mastering the 5 element for coporate learning*. (Polo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 22-45.

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัตมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คล้ายกับมีชีวิต โดยจะพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรมรวมทั้งการพัฒนาองค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ⁵³

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่ามีคำหลักที่เป็นจุดเน้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ อิสระ สร้างความรู้ แบ่งปัน หลากหลายและอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่บุคคลได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงาน มีอิสระในการเรียนรู้สร้างความรู้ที่หลากหลาย มีการร่วมกันแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดและวางรูปแบบการพัฒนาองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ 5) ด้านความคิดเชิงระบบ เพื่อเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ

ความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การตระหนักและยอมรับในความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นจึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทั้งผู้นำที่เป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 มีความรอบรู้เฉพาะตัว โดยสมาชิกในองค์กรมีความสามารถทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงรวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

ประการที่ 2 มีรูปแบบวิธีคิด โดยสมาชิกในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาท รวมทั้งมีการภาพอนาคตได้อย่างกว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือ ร่วมใจประสานประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

ประการที่ 3 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การ และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียว

ประการที่ 4 มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่ โดยสมาชิกในองค์กรมีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์รวมทั้งมีโอกาส

⁵³ วิจารณ์ พานิช, โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์, 41.

เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมโดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีและความเป็นกันเองกับทุกคน

ประการที่ 5 มีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยสมาชิกในองค์การมีความคิดทันกับสถานการณ์เห็นโอกาสต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์การ สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา⁵⁴

การ์วิน (Gavin) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดทักษะในการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนองค์ความรู้สามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ⁵⁵

ออร์จรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสำคัญต่องานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร และ 3) ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำคัญต่องานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทันทีที่องค์กรยอมรับว่าต้องขับเคลื่อนตนเองจากจุดที่เป็นอยู่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นหมายความว่าองค์กรนั้นต้องวางแผนปรับเปลี่ยนงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รองรับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลขององค์กรขนาดต่าง ๆ ที่พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว พบว่า ฝ่ายงานที่ต้องรับภารกิจการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมที่สุด คือ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Department) หรือ ฝ่ายฝึกอบรม (Training Department) ถ้าเป็นการมอบหมายคณะทำงานดูแลต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานด้านการเรียนรู้การศึกษา การฝึกอบรมโดยตรง ทั้งนี้เพราะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้าง “ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กร มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง” ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่องานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเป็น HRD รูปแบบใหม่ ต้องเพิ่มเป้าหมายของการพัฒนา เช่น นอกจากต้องพัฒนาความรู้ความสามารถภารกิจความรับผิดชอบในงานแล้วยังต้องสร้างคุณลักษณะวินัย 5 ประการ ให้บุคลากรต้องสร้างเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อให้เข้าถึงแหล่งความรู้ขององค์กรและต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการพัฒนาองค์กรและกับผลการปฏิบัติงานด้วย

⁵⁴ Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization*, 9.

⁵⁵ Garvin, *Building a Learning Organization*, 78-91.

2. ความสำคัญของบุคลากรขององค์กรบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวิสัยทัศน์ของตนเอง เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างชัดเจนว่าจากผู้ปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว รับคำสั่งเข้าฝึกอบรมตามคำสั่งของผู้บริหาร เขาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรสามารถส่งสมความรู้ประสบการณ์ เป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรต้องการความเชี่ยวชาญระดับที่ซ่อนเร้นระดับฝังลึกจากบุคลากร เพื่อใช้สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นหรือแม้แต่พันธมิตรธุรกิจจึงกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลสำคัญต่อตัวตนของบุคลากรทุกระดับ

3. ความสำคัญต่อองค์กรการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมส่งผลทำให้เกิดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรรูปแบบใหม่ องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ต้องปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งโครงสร้างวัฒนธรรม กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ต้องปรับเปลี่ยนและจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เพิ่มจากเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานต้องออกแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ได้ด้วยตนเองมากกว่าการฝึกอบรมมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน โดยเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แสวงหาความรู้ และมีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอกทำให้เกิดโอกาสในการที่บุคลากรสามารถเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามที่องค์กรกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เองทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลโดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมกับการเรียนรู้เป็นทีม มีอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) เกิดกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสให้ทีมทำงาน และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง⁵⁶

ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้องค์กรนั้นต้องปรับเปลี่ยนตนเองหรือยกระดับตนเอง เพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วองค์กรพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วจะก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) และองค์กรแห่งปัญญา (Intelligent Organization)

⁵⁶ อรรถจริย ฌ ตะแก้วทุ่ง, องค์กรแห่งการเรียนรู้, 2560.

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการรวบรวมหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ทำการวิจัยและสรุปเป็นแนวทางในการสร้างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เซ็งเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการกำจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) เป็นหลักปฏิบัติที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความกระฉ่างและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการฝึกปฏิบัตินี้จะมุ่งไปที่พลังงานในบุคคล การพัฒนาความอดสาหะและหลักปฏิบัติในการมองสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเชี่ยวชาญของบุคคลนี้ นับว่าเป็นใจกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นดังจิตวิญญาณที่เป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความผูกพันขององค์การที่มีและความสามารถเพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นในสิ่งที่ปรารถนา⁵⁷ หนทางในการเริ่มต้นพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคล ประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การบุคคลที่มีการเรียนรู้ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ให้เป็นผู้ที่รู้จักแยกแยะเรื่องราวที่สำคัญออกจากเรื่องราวที่เล็ก ๆ รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานและรวบรวมสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญนั้น ๆ เป็นบุคคลที่สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและร่วมแบ่งปันระหว่างเพื่อนในองค์การ และยังเป็นผู้ที่มีทักษะและเชี่ยวชาญในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งพลังดังกล่าวนี้มีหลักในการฝึกปฏิบัติ

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลมีความเชี่ยวชาญในการละความเชื่อที่ตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือไม่คู่ควร หรือการละความเชื่อในการละความเชื่อตนเองไม่สามารถ

⁵⁷ Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization*, 7.

ประสบความสำเร็จหรือไม่คู่ควร ซึ่งพลังแห่งความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็ นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำบางอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

1.3 การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสร้างพลังแห่งเจตจำนง (will power) และการลดความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (structural conflict) หลักการสร้างฝึกปฏิบัติ ข้อนี้จะเป็นการสร้างพลังแห่งความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าจะสำเร็จ โดยปกติแล้วบุคคล ทั่วไปอาจจะเกิดความรู้สึกท้อถอย หรือความคิดที่ว่าเราไม่คู่ควรกับวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างไว้ หรือขาด ความเชื่อในความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นละทิ้งหรือถอยห่างจากวิสัยทัศน์ของ ตนเองออกไป ขณะเดียวกันถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองก็จะเกิดพลังในการมุ่ง ไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้เรียกว่า ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ดังนั้นเพื่อความสำเร็จ ในวิสัยทัศน์บุคคลควรฝึกฝนในการรับมือกับความขัดแย้งอย่างมีโครงสร้างที่เกิดขึ้นในใจตนเอง โดย การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และสร้างพลังแห่งเจตจำนงในความสำเร็จ

1.4 การผูกพันต่อความเป็นจริง (commitment to the truth) เป็นการเข้าถึง ความจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เราเข้าถึงความจริงที่ต้องการ หลักฝึกปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการฝึกให้ตัว เราไม่ผ่อนปรน มีความเต็มใจที่จะทำลายหนทางจำกัดการรับรู้ในความจริงของตัวเรา หรือสิ่งที่ หลอกลวงเราไม่เห็นในสิ่งที่มันเป็นการฝึกทำทลายตนเองอย่างต่อเนื่องในทฤษฎีที่เราเชื่อว่าทำไม หนทางเหล่านี้จึงเป็นหนทางที่จะทำให้เราเป็น เป็นการขยายความตระหนักรู้ของเรตต่อความเป็นจริง อย่างต่อเนื่องและเป็นการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในโครงสร้างของเหตุการณ์ปัจจุบัน

1.5 การใช้จิตใต้สำนึก (using the subconscious) ในการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง การรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยการฝึกฝนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชำนาญในสิ่งต่าง ๆ ผลจากฝึกฝนบ่อย ๆ จิตใจของเราจะซึมซับการฝึกฝนในเรื่องนั้น ๆ ลงสู่จิตใต้สำนึกและจะสะสมจนกลายเป็นทักษะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ปราศจากความพยายาม นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างความกลมกลืนระหว่างจิตใต้สำนึกการมีจิตใจที่มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย

2. แบบแผนทางความคิด (mental models) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความ กระจำกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายาม พัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองโดยไม่ยึดติดกับความคิดความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่ง รูปแบบความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งยั่วยุต่าง ๆ

2.1 การวางแผนเป็นการเรียนรู้ และใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบแผนทาง ความคิด (planning as learning and internal board: managing mental models) การ วางแผนควรทำเป็นกระบวนการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์กร ส่วนการใช้คณะกรรมการบริหาร จัดการแบบจำลองความคิด คือ การทำให้การบริหารจัดการจำลองความคิดเป็นกิจกรรมประจำของ

บริษัท โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภายในเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการแบบจำลองความคิด และจัดกลไกเพื่อขยายโลกทัศน์ของผู้จัดการแต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการใด ๆ

2.2 ทักษะการคิดไตร่ตรองและทักษะการตั้งคำถาม (reflection and inquiry skills) ทักษะการคิดไตร่ตรองเป็นกระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบ ใคร่ครวญในความคิด ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคคล ส่วนทักษะการตั้งคำถามหรือการสืบค้นในสิ่งที่ตนเองนั้นสงสัยหรือตั้งสมมติฐานเอาไว้ หรือความเข้าใจและเชื่ออยู่ ทั้งนี้สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นความเชื่อนั้นอาจเป็นเพียงสมมติฐาน ซึ่งอาจจะไม่ความเป็นจริง ด้วยเหตุนี้การไตร่ตรองและการตั้งคำถามในสมมติฐาน จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด⁵⁸ ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบและวิธีคิดและความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการแสดงออกหาพฤติกรรมที่มีต่อสิ่ง ๆ รอบตัว ทั้งนี้เครื่องมือในการฝึกฝนหรือหลักการฝึก

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์การที่ทุกคนต่างก็ร่วมกันสร้างขึ้น และยังแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เหล่าบุคคลความผูกพันกันอย่างแท้จริง เพราะมันได้สะท้อนซึ่งวิสัยทัศน์ของพวกเขาไว้ วิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่ามันจะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและพลังงานสำหรับการเรียนรู้⁵⁹ การวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมขององค์การทั้งหมด เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมเป็นชุดของเครื่องมือเป็นเทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ จะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันในอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกัน และสิ่งที่สำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ คือค่านิยมและเป้าหมาย⁶⁰

⁵⁸ วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (*Learning Organization*), พิมพ์ครั้งที่ 3 ed. (กรุงเทพฯ: อีระป้อมวรรณกรรม), 46.

⁵⁹ Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization*, 206.

⁶⁰ Peter M. Senge and others, *Schools That Learn: A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Care About Education* (New York: Doubleday Currency), 72.

3.1 การส่งเสริมบุคลากรให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้เกิดการรวมพลังและร่วมมือกันของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีมิติของเรื่องราวหลายอย่าง ได้แก่ ครอบครัว องค์กร ชุมชน หรือแม้แต่โลกของตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์กรที่มุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ล่วงเกินอิสรภาพส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน

3.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม เซ็งเก้ (Senge) เสนอว่าวิสัยทัศน์ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนต้องการการสนทนาอย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของพวกเขาออกมา แต่จะต้องเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและกันด้วยและเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ องค์กรจะต้องยอมรับในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่หลากหลายอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้ความรู้สึกร่วมกันมีความมุ่งหมายมีความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้บทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ออกมา รวมทั้งวิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

3.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร จะการทำโดยผ่านการติดต่อระหว่างบุคคลด้วยกัน ใช้การเชื่อมโยงที่มีความหลากหลายระหว่างองค์กรกับชุมชน ส่วนระบบของสถานศึกษาจะต้องพึ่งพาเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ครูกับผู้ปกครอง อาจจะพบปะพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวอย่างเป็นกันเองหรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น การติดต่อกันทางอีเมล (e-mail) และทางคอมพิวเตอร์คอนเฟอเรนซ์ (computer conference) ก็จะช่วยสนับสนุนการสื่อสารของเครือข่ายในวิสัยทัศน์ได้

3.4 การทำให้วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของชุดความคิดที่ใช้ในการปกครอง แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่ใช้ในการปกครอง ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ความมุ่งหมายหรือพันธกิจ และคุณค่าหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรจะอาศัยความคิดที่ใช้ในการปกครองเหล่านี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบคำถามที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องต่อไปนี้

3.4.1 วิสัยทัศน์ขององค์กรและภาพในอนาคตที่เราค้นหาเพื่อที่จะสร้างให้เกิดขึ้นคืออะไร

3.4.2 ความมุ่งหมายหรือพันธกิจ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ทำไมองค์กรจึงดำรงอยู่

3.4.3 คุณค่าหลักจะตอบคำถามที่ว่าเราต้องการจะทำอย่างไร เราจะยังคงปฏิบัติงานของเราตามแนวทางที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในวิสัยทัศน์หรือไม่

3.5 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก โดยอาศัยพลังของความปรารถนาเป็นที่ตั้งเป็นแหล่งของการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

3.6 การยึดมั่นในความตั้งใจสร้างสรรค์และการผูกพันที่มีต่อความจริงหลักสำคัญในข้อนี้ คือ ความตั้งใจสร้างสรรค์เป็นพลังที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริง ในปัจจุบันคนที่มีประสิทธิผลส่วนมากเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของพวกเขา ในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งการมองความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจนไปพร้อม ๆ กัน⁶¹

4. การเรียนรู้ของทีม (team learning) เป็นการพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์กรตลอดเวลามุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีความสำนึกว่ากลุ่มทำอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม พลังทีมทำงาน ไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่ เป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึก ๆ อยู่ว่ากลุ่มองค์กรนั้นจะทำงานในรูปแบบไหน ซึ่งเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อประสิทธิภาพองค์การและการค้นหาความคิดที่ดีที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจที่น่าพอใจ แต่ทีมส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการแยกแยะทั้งสองอย่างนี้และมีการใช้สลับไปมาด้วย อย่างไรก็ตามระหว่างการเล่นและการอภิปรายระหว่างสมาชิกในทีมจะเกิดพลังในการต่อต้านและการปกป้องตนเองที่เกิดเป็นประจำ เป็นความเคยชินในการปกป้องความคิดจากการถูกคุกคามของผู้อื่นในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กันจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ระหว่างการเล่นกับการอภิปรายในการทำงานของทีม แต่ขณะเดียวกันเราก็สามารถเรียนรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ โดยการใช้ทักษะการซักถามและทักษะในการคิดไตร่ตรอง เพื่อปลดปล่อยพลังต่อต้านออกมา เพื่อให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสสมดุลระหว่างการเล่นและการอภิปรายในการเรียนรู้ของทีม การอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับการสนทนา การอภิปรายหรือการมีความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กันจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ระหว่างการเล่นกับการอภิปรายในการทำงานของทีม แต่ขณะเดียวกันเราก็สามารถเรียนรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ โดยการใช้ทักษะการซักถามและทักษะในการคิดไตร่ตรอง เพื่อปลดปล่อยพลังต่อต้านออกมา ทำให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสสมดุลระหว่างการเล่นและการอภิปราย ในการเรียนรู้ของทีมการอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับการสนทนา การอภิปรายหรือการมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการเสนอความเห็นและแก้ต่าง และเป็นการอธิบายอย่างง่าย ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมที่เป็นประโยชน์ ส่วนการสนทนา การแสดงความเห็นที่แตกต่าง เป็นการเสนอความหมาย

⁶¹ Ibid., 236.

เพื่อจะได้พบความเห็นใหม่ การอภิปรายจะมีการตัดสินใจ ส่วนการสนทนาประเด็นที่ซับซ้อนจะได้รับกาตรตรวจสอบ เมื่อทีมมีการตกลงกันและจะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นด้วยในหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์ที่มีการตกลงกัน โดยทั่วไปความเห็นที่เป็นแนวทางเลือกจำเป็นต้องมีการชั่งน้ำหนักและเลือกความเป็นที่ดีกว่า (ซึ่งอาจจะเห็นว่าเป็นตัวเลือกเดิมหรือความเห็นใหม่ที่เกิดจากการอภิปรายกัน) เมื่อพวกเขาได้ผลที่ดีมากกว่าอภิปรายนำไปสู่ข้อสรุปหรือวิธีการปฏิบัติในการสนทนาจะเปลี่ยนแปลงไป พวกเขาจะไม่ค้นหาข้อตกลงแต่จะได้รับความเข้าใจที่เข้มกว่าเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนทั้งการสนทนา และการอภิปรายสามารถนำไปสู่วิธีการปฏิบัติใหม่ แต่การปฏิบัติมักจะเป็นการเน้นการอภิปรายขณะที่การปฏิบัติใหม่เป็นผลมาจากการสนทนา

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นการมองระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแต่ละระบบ ซึ่งนอกจากจะมองเห็นเป็นภาพรวมแล้วยังต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย ๆ ภายในภาพนั้นออก และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน และเป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้างเป็นวงจร เพราะอาศัยวงจรการป้อนกลับจึงคิดกระบวนการคิดการคิดอย่างเป็นระบบขึ้น ดังนั้นวงจรการป้อนกลับจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ขึ้นอย่างเป็นแบบแผนหรือที่เรียกว่า “แม่แบบ” ทั้งนี้ การสร้างกลุ่มของการติดต่ออย่างเป็นระบบจะอาศัยวงจรการป้อนกลับ 2 ประเภท และอาศัยความความหวัง โดยวงจรการป้อนกลับทั้ง 2 ประเภท คือ การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) และการป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) ดังนี้

5.1 การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) เป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการป้อนกลับของกระบวนการ ในทุกรอบของวงจรป้อนกลับจะส่งผลให้ผลผลิตที่ได้เพิ่มมากขึ้นหรือขยายผลมากขึ้นกว่าเดิม และเป็นไปในทางทิศทางเดียวกันหรือถดถอยลง แสดงถึงสภาพการทำงานในสถานการณ์ที่เวลาเหลือน้อยลงจนกลายเป็นความกดดันด้านเวลาซึ่งส่งผลให้การทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม จนส่งผลให้ความตั้งใจในการทำงานน้อยลงไป หรือการทำงานด้วยความเร่งรีบจนให้ความตั้งใจลดน้อยลง เมื่อความตั้งใจลดน้อยลงก็จะส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

5.2 การป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) เป็นการป้อนกลับที่ตรงกันข้ามกับการป้อนกลับเสริมแรง กล่าวคือ ผลผลิตที่ย้อนกลับมาสู่ระบบจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมน้อยมากหรือไม่เกิดผลกำไรมาก ซึ่งทำให้ภาพรวมของระบบคงที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ หรือเรียกว่า สภาวะสมดุล เมื่อเราตั้งใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องใดก็เท่ากับว่าเราจะมีเป้าหมายอย่างหนึ่งอยู่ในใจ

ผล ก็คือเราจะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ และผลที่ได้จากการกระทำนั้นจะเป็นข้อมูลย้อนกลับมาให้เรารับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการเรียนรู้กับผลการทำกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้เกิดการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงการกระทำเพื่อให้ช่วงห่างของเป้าหมายกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่แคบเข้า จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดเอาไว้

5.3 ความหน่วง (delay) ระบบใด ๆ ต่างก็มีกระบวนการแปรสภาพเป็นของตัวเอง ซึ่งกว่าจะเห็นผลก็ต้องอาศัยเวลา ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความหน่วงหรือความล่าช้าของระบบทำน้ำอุ่น คือเมื่อเรามีความต้องการอุณหภูมิของน้ำ (เป้าหมาย) เพิ่มมากขึ้นจากเดิม เราจะทำการปรับก๊อกเพื่อเพิ่มความร้อนให้มากขึ้น ซึ่งกว่าที่จะได้อุณหภูมิที่ต้องการ (ก็จะกลายเป็นอุณหภูมิ ณ ปัจจุบัน) และช่วงเวลาที่ระบบทำน้ำอุ่นใช้ก็คือ ความหน่วงนั่นเองจากองค์ประกอบทั้ง 5 ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว สรุปได้ว่า ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญรอบรู้และเข้าใจในองค์การ สมาชิกในองค์การทุก ๆ คน ต้องมีความรู้ความเข้าใจวินัย 5 ประการ เป็นอย่างดีทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้เพราะว่าเป็นหลักการที่องค์การจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยที่สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีอุดมการณ์เดียวกัน สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเชิงระบบและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ พัฒนาตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด องค์การมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมุ่งเน้นการมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ⁶²

มาร์ควอดท์ และเรย์โนล (Marquardt and Reynold) มองว่าองค์กรเป็นองค์กรในเชิงระบบ และนอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 11 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบองค์รวม มีองค์ประกอบหน้าที่ของตนอย่างสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์ประกอบนี้เป็นการส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้าง การวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้จะพิจารณาจากความคิดทั้งหมดเข้าด้วยกัน และการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสำหรับการพัฒนาตนเอง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ ลด

⁶² Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization*, 237-47.

การพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำการวิจัยและพัฒนา ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการสร้างความรู้และเรียนรู้จากแหล่งอื่น ๆ โดยผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีที่หลากหลาย

6. เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเพื่อการถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์และช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้ผลการเรียนรู้เป็นผลงานที่ดี

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลยุทธ์การเรียนรู้แบบเจตนาเรียนรู้เชิงปฏิบัติการและจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของมนุษย์การมีความเคารพศักดิ์ศรีการเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เคารพในความเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาไปด้วยกัน

10. การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรตระหนักถึงการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงพันธกิจที่จะเป็นแรงผลักดันเพื่อให้การปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย⁶³

เพดเลอร์ เบอร์กายน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burguynne and Boydell) กล่าวถึงคุณลักษณะของบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ด้าน

⁶³ Marquardt, *Building the Learning Organization : Mastering the 5 element for corporate learning.* , 24.

โครงสร้าง (Structures) ด้านการมองภายนอก (Looking out) และด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ซึ่งประกอบด้วย 11 กระบวนการ คือ

1. แนวนำเสนอของการเรียนรู้ไปสู่ยุทธศาสตร์ (the learning approach to strategy) หมายถึง โดยทั่วไปแล้วบริษัทจะดำเนินการปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะที่เดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (participative policy – making) หมายถึง การแบ่งปันการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยบุคลากรทั้งหมดในบริษัทโดยให้โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา นำเสนอเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายหลัก มีความตั้งใจการส่งเสริมและสนับสนุนของการนำเสนอ และการรับรู้ถึงความสำเร็จของการพูดคุย รวมถึงการทำงานที่มีความตึงเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างค่านิยม ตำแหน่ง และมุมมองที่แตกต่างกัน มีพันธะสัญญาที่จะทิ้งความแตกต่างนั้น และทำงานแบบไม่สนใจความขัดแย้งที่มีอยู่กับหนทางเพื่อไปสู่การตัดสินใจในทางธุรกิจซึ่งสมาชิกทั้งหมดจะได้รับการสนับสนุน

3. ข้อมูลสารสนเทศ (information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

4. การก่อรูปการบัญชีและการควบคุม (formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้น เพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

5. การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบแต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวม ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

6. ความยืดหยุ่นของการให้รางวัล (reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกันทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

7. ความสามารถของโครงสร้าง (enabling structures) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องนำมาใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

8. ขอบเขตของผู้ทำงานที่เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

9. การเรียนรู้ของบริษัทกับบริษัทอื่น ๆ (inter - company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจรวมทั้งผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่ง เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอดีตในอุตสาหกรรมอื่นเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

10. บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้อะไรบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถาม จนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

11. การพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (self – development for all) ทรัพยากรและสิ่งเอื้ออำนวยต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาตนเองจะมีไว้สำหรับบุคลากรทุกคนขององค์กร มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยนั่นคือมีโอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ⁶⁴

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และสมาชิกในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำให้มีวัตถุประสงค์อะไร ทั้งต่อตัวสมาชิกเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์กร สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้นี้จะมีการประเมินค่าองค์การดำเนินมาถูกทางหรือไม่ ด้วยขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้⁶⁵ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้วงจรของ Deming ได้แก่ “Plan Do Check Act” นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐานที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง (fact based management) รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติง่าย ๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น histogram, proto chart, correlation เป็นต้น

⁶⁴ M. J. Pedler, T. H. Boydell, and J. G. Burgoyne, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*, 2nd ed. (Maidenhead: McGraw-Hill, 1996), 18-23.

⁶⁵ David A. Garvin, *General Management: Processes and Action* (London: McGraw-Hill, 2002), 403-04.

2. การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อยเพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 2) มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่ 3) ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทำการทดลองและการประเมินการทดลอง ซึ่งการทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา 4) เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า 5) เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป และ 6) เป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายหน่วยงาน

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) โดยองค์การจะต้องพิจารณาเหตุผลผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ทุกคนเข้าถึงได้

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่น ๆ โดยองค์การจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอก โดยการเปิดกว้างยอมรับฟังทั้งข้อตำหนิตชมองค์การ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุงและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและต้องมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งกลไกต่าง ๆ ที่จะช่วยในการกระจายความรู้ อาทิเช่น การเขียน การพูด รายงานที่สมาชิกในองค์การทุกคนสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่น ๆ การฝึกอบรม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างกันจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์การ มีปัจจัยสำคัญอยู่ 2 ประการคือ 1) การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้น จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิต สิ่งที่เป็นคือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brainstorming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่าง ๆ 2) การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่าง ๆ ข้ามสายงานในองค์การ เพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารผ่านการ

ประชุม การทำโครงการเป็นทีมสิ่งสำคัญคือการประเมินได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์กรอย่างไร⁶⁶

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอ แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบนี้ประกอบไปด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้องค์ความรู้และความรู้และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม การเรียนรู้ไม่สามารถที่เกิดขึ้นได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยการด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) หมายถึงระบบด้านความคิด รูปแบบการคิด ความมุ่งมั่นความเป็นเลิศ การเรียนรู้ซึ่งนำตนเอง และการเสวนา โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรรวมถึงทักษะขององค์กรที่ต้องการ

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) หมายถึง การกำหนดให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกฎเกณฑ์สำคัญ 4 ได้แก่ วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่รวมเอาความหวังและเป้าหมายในอนาคต มาไว้ด้วยกันซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการ ที่องค์กรต้องการจากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอก องค์กรวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ส่วนการเรียนรู้ และผู้เรียนในองค์กรนั้น จะสร้างผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติและประเพณี ขององค์กรซึ่งมีส่วนช่วย ในการวางรูปแบบของพฤติกรรม และการรับรู้ตามสมัยนิยม ของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้ อย่างง่ายจะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ กลยุทธ์จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้การถ่ายทอดและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด โครงสร้างประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ระบบย่อยบุคคล (People System) หมายถึง ผู้จัดการและผู้นำต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดก็คือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสให้กับคนรอบข้าง พนักงานจะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต ถ้าที่ที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ ลูกค้ำจะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมซึ่งมีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร หุ่นส่วนและพันธมิตร

⁶⁶ Ibid., 405-413.

ทางธุรกิจได้ประโยชน์ และสมรรถนะและความรู้ ซัพพลายเออร์และผู้ขายจะได้รับการฝึกอบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอน

4. ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) หมายถึง การแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ขององค์กรจะบริหารจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้คือการถ่ายโอนความรู้ และการเผยแพร่เข้าไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกันประกอบไปด้วย

5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หมายถึง เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กร การเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ คือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั้งองค์กร และทั่วโลกเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้จะเกี่ยวข้องกับการนำเอา วิดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดีขึ้น⁶⁷

การสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าใจว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเสมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์กรทั่วไป เช่นในธุรกิจก็คือบริษัท ภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์กรนั้นย่อมมีระบบย่อย ๆ (subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปฏิรูปองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างองค์กรที่เป็นลักษณะให้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งในองค์ประกอบขององค์กรจะประกอบด้วย 4 มิติ ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ซึ่งมิตินี้ทั้ง 4 ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ออกจากแบบเดิมและพัฒนาไปพร้อม ๆ กันในลักษณะขององค์ประกอบ 4 มิติ มีแนวคิดในการพัฒนาด้านองค์กร คือวิสัยทัศน์ ได้แก่ การสร้างให้พนักงานในองค์กรมุ่งไปข้างหน้า โดยให้แนวคิดที่ไม่มีองค์กรใดที่จะประสบความสำเร็จหากปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนทำงานร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกันวิสัยทัศน์สามารถที่จะชี้นำการคิด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับการนำไปสู่วิปฏิบัติอันหลากหลายสำหรับการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นก็จะมีผู้มีส่วนได้มีส่วนเสียทุกคน เช่น ผู้จัดการ พนักงานทุกระดับลูกค้า และผู้ถือหุ้นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ มิติต่อมาคือ วัฒนธรรมซึ่งคนแต่ละชาติจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน

⁶⁷ Marquardt, *Building the Learning Organization : Mastering the 5 element for corporate learning.* , 23-33.

เช่นเดียวกับที่องค์กรแต่ละองค์กรมีความเชื่อ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่ถ้าไม่ใช่วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้ก็จะ เป็น วัฒนธรรมที่ไม่สนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งการทดลองวิธีการใหม่ ๆ จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในขณะที่การอยู่เฉย ๆ อาจได้รางวัล มิติต่อมาคือ กลยุทธ์ ซึ่งมีมากมายที่จะส่งผลให้องค์กรมีการ พัฒนา และปฏิรูปไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ มิติต่อมาคือ โครงสร้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งในการดำรงอยู่ขององค์กรและต่อบุคลากรในสังกัด เป็น ตัวกำหนดบทบาทในระบบการทำงาน การติดตาม และตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการ สื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุมภายในองค์กร โครงสร้างจะสอดคล้องไปกับ หน้าที่งาน แต่บางครั้งหลาย ๆ องค์กรกลับตรงข้ามและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เนื่องจากปัจจัย หลาย ๆ อย่างขนาดขององค์กรที่ไม่เทอะทะ ความซ้ำซ้อนในขอบเขตของงาน โครงการและการ ทำงานที่ไม่ปะติดปะต่อ ข้อจำกัดของระบบราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นบ่อนทำลายการเรียนรู้ทั้งสิ้น ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะประกอบด้วยความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เกิดความ เป็นอิสระ และการให้โอกาสซึ่งระบบที่ไม่มีการปิดกั้นจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล และเปิด กว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ ซึ่งความจำเป็นสำหรับเรื่องของการเรียนรู้ในส่วนที่สัมพันธ์เกี่ยวกับงานสำหรับองค์กรที่ ต้องใช้ความรู้ นั้น เป็นเรื่องที่สำคัญในการปฏิรูปองค์กรสมัยใหม่หัวใจของการเติบโตและการมี นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ย่อมต้องการการแสวงหาและการเติบโตของการเรียนรู้อย่างดีเลิศ คนมี ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพราะว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะรับรู้ คน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่นำมาพัฒนาองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นตัว แบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ระบบย่อยเกี่ยวกับบุคคลจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ คือ ผู้จัดการผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า และชุมชนเพื่อที่จะให้แต่ละองค์ประกอบสามารถมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จได้อย่าง เต็มที่⁶⁸

สตาดาร์ (Stata) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรว่าเป็นกระบวนการหลักที่จะทำ ให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Management Innovation) หรือการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและ ระดับองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัย ความรู้เป็นหลัก ซึ่ง สตาดาร์ (Stata) ได้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) กล่าวว่าคุณสมบัติของคนเป็นตัวที่คอยจำกัด ความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำพา

⁶⁸ Ibid., 73-117.

องค์กร ไปเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือผู้บริหารต้องมีบทบาทที่จะเป็นผู้ที่ออกแบบ (design) และเป็นผู้ที่ปฏิบัติ (operator) ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (mission) ผู้ที่ออกแบบองค์กรต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์พฤติกรรมของคน และให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

2. การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะทำให้เกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่องวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการวางแผนสิ่งหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และปรับเป็นพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับ การเปลี่ยนแปลงนั้น

3. การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของ สตาตาร์ (Stata) เป็นวิธีการในการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดยเน้นในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา และระยะเวลาในการขนส่ง และการออกแบบผลิตภัณฑ์แบบใหม่ล่าสุด เป็นต้น องค์กรมีการนำอัตราการเรียนรู้และการวัดผลมาปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ ทุก ๆ 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

4. พฤติกรรมทางองค์กร (organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพระหว่างสมาชิกองค์กร หรือระหว่างองค์กรจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้ และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาและการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ สตาตาร์ (Stata) ได้แนะนำให้นำสิ่งเหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ในการจ้างงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

5. ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุน หรือเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร การจัดระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และแปรจากความรู้เป็นกิจกรรม สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่าข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่นำมาใช้เพื่อให้ข้อมูลมีประสิทธิภาพ⁶⁹

⁶⁹ R. Stata, "Organization Learning-the key to Management Innovation," *Sloan Management Review* 30 (1989): 63-74.

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ความเป็นมา

สืบเนื่องจากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการเสนอแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการ รวมทั้งมาตรการระยะสั้นก็ให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่มีไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตาม มติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้นในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาและการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าวกำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาให้มีเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษา และกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้น และได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553⁷⁰

ภารกิจ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจบทบาทและอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนด ดังนี้

1. มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

⁷⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, "ประวัติความเป็นมา สพม.9," (เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2563). เข้าถึงได้จาก

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

2. ข้อ 5 แห่งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจ หน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมี อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความ ต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

(6) ประสานการระดมทรัพยากรรวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการ จัดการพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

(8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาในสถานศึกษาภาคเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงานด้านการศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ได้รับมอบหมาย⁷¹

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สพม.9 ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 พ.ศ. 2561 - 2563 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ไว้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ เป็นผู้นำการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ”

2. พันธกิจ (Mission)

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ

2.3 ส่งเสริมการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

2.4 ส่งเสริมความเป็นเลิศการบริหารและการจัดการ

3. เป้าประสงค์ (Goal)

3.1 ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

3.2 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามสายงานและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพ

⁷¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, "ภารกิจ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," (เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2563). เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/duty9.pdf>.

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 4.1 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
- 4.2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา
- 4.3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนเรียน
- 4.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

นโยบายการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2563 แบ่งออกเป็น 9 นโยบาย ภายใต้โมเดล “ สพม.9 : ก้าวพอดีสู่ 9 คุณภาพ ” ดังนี้ นโยบายที่ 1 การบริหารคุณภาพ นโยบายที่ 2 สพม. คุณภาพ นโยบายที่ 3 โรงเรียนคุณภาพ นโยบายที่ 4 ผู้บริหารคุณภาพ นโยบายที่ 5 ครูคุณภาพ นโยบายที่ 6 นักเรียนคุณภาพ นโยบายที่ 7 คณะกรรมการคุณภาพ นโยบายที่ 8 เครือข่ายผู้ปกครองคุณภาพ และนโยบายที่ 9 ภาคิเครือข่ายคุณภาพ⁷²

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3-4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-6) ในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครปฐม มีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ 61 โรงเรียน คือโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน ซึ่งมีข้อมูลสถานศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน ประกอบด้วย
 - 1.1 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี ได้แก่
 - 1.1.1 โรงเรียนดลิ่งชั้นวิทยา
 - 1.1.2 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย
 - 1.1.3 โรงเรียนสงวนหญิง
 - 1.1.4 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี
 - 1.1.5 โรงเรียนสวนแตงวิทยา
 - 1.2 อำเภอบางปลาม้า ได้แก่
 - 1.2.1 โรงเรียนหรรษาสุจิตต์วิทยา 2
 - 1.2.2 โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารผดุงวิทย์”
 - 1.2.3 โรงเรียนบางแม่หม้าย “รัฐราษฎร์รังสฤษดิ์”

⁷² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 2563.

- 1.3 อำเภอศรีประจันต์ ได้แก่
 - 1.3.1 โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา
 - 1.3.2 โรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี
 - 1.3.3 โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธิประมุข”
- 1.4 อำเภอสองพี่น้อง ได้แก่
 - 1.4.1 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
 - 1.4.2 โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา
 - 1.4.3 โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา
 - 1.4.4 โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา
 - 1.4.5 โรงเรียนบางลี่วิทยา
- 1.5 อำเภออุทงศ์ ได้แก่
 - 1.5.1 โรงเรียนอุทงศ์ศึกษาลัย
 - 1.5.2 โรงเรียนสระยายไสมิวิทยา
 - 1.5.3 โรงเรียนดอนคาวิทยา
 - 1.5.4 โรงเรียนอุทงศ์
- 1.6 อำเภอดอนเจดีย์ ได้แก่
 - 1.6.1 โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
 - 1.6.2 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1
- 1.7 อำเภอด่านช้าง ได้แก่
 - 1.7.1 โรงเรียนด่านช้างวิทยา
 - 1.7.2 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
- 1.8 อำเภอสามชุก ได้แก่
 - 1.8.1 โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม
 - 1.8.2 โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม
 - 1.8.3 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6
- 1.9 อำเภอเดิมบางนางบวช ได้แก่
 - 1.9.1 โรงเรียนบ่อกรูวิทยา
 - 1.9.2 โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา
 - 1.9.3 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7
 - 1.9.4 โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย

1.10 อำเภอหนองหญ้าไซ ได้แก่

1.10.1 โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา

2. โรงเรียนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 อำเภอเมืองนครปฐม ได้แก่

2.1.1 โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย

2.1.2 โรงเรียนราชินีบูรณะ

2.1.3 โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

2.1.4 โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา

2.1.5 โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม (สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)

2.1.6 โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย

2.1.7 โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม

2.1.8 โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย

2.2 อำเภอกำแพงแสน ได้แก่

2.2.1 โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน

2.2.2 โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา

2.2.3 โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา

2.3 อำเภอดอนตูม ได้แก่

2.3.1 โรงเรียนคงทองวิทยา

2.3.2 โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา

2.4 อำเภอนครชัยศรี ได้แก่

2.4.1 โรงเรียนจิวรายบุญมีรังษะขันธ์

2.4.2 โรงเรียนภัทรญาณวิทยา

2.4.3 โรงเรียนอนุบลรัตน์ราชกัญญาราชาวิทยาลัย นครปฐม

2.4.4 โรงเรียนพลอยจตุรจินดา

2.4.5 โรงเรียนแหลมบัววิทยา

2.4.6 โรงเรียนเพิ่มวิทยา

2.5 อำเภอบางเลน ได้แก่

2.5.1 โรงเรียนบางเลนวิทยา

2.5.2 โรงเรียนบางหลวงวิทยา

2.5.3 โรงเรียนสถาพรวิทยา

2.5.4 โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา

2.6 อำเภอสามพราน ได้แก่

2.6.1 โรงเรียนสามพรานวิทยา

2.6.2 โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์

2.6.3 โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา

2.6.4 โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม

2.7 อำเภอพุทธมณฑล ได้แก่

2.7.1 โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์

2.7.2 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ

มัธยม)⁷³

ในปีการศึกษา 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีโรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 91 คน ครู จำนวน 1,776 คน นักเรียน จำนวน 33,833 คน และโรงเรียนในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 87 คน ครู จำนวน 1,924 คน นักเรียน จำนวน 35,757 คน รวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 61 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 178 คน ครู จำนวน 3,700 คน นักเรียน จำนวน 69,590 คน⁷⁴

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำมาเป็นแนวความคิดในการศึกษาดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

ปรีดี ประทุมสุวรรณ์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินคุณภาพภายใน รองลงมาคือด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ

⁷³ เรื่องเดียวกัน, 17-18.

⁷⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, “รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562,” (2563), 12.

ด้านการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ 2) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการหลักสูตร รองลงมาคือด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียน ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารเป้าหมาย และด้านการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของครู ตามลำดับ 3) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ตามลำดับ และ 4) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้วยวิธี Stepwise พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียน ด้านการจัดการหลักสูตร และด้านการกำหนดภารกิจ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ร้อยละ 44.10 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร⁷⁵

สราวุฒิ ศักดิ์ ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารเวลาที่ใช้สำหรับการเรียนการสอน การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูและการประสานการใช้หลักสูตร 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁷⁶

⁷⁵ ปรดี ประทุมสุวรรณ, "การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 " วารสารบริหารการศึกษา มศว, no. 16 (2555): 39-40.

⁷⁶ สราวุฒิ ศักดิ์, " ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), 1-144.

สมถวิล ศิลปคนธรรพ์ ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁷

ลัดดาวรรณ นัตดาเทพ ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁸

ศิริัญญา สระ ศึกษาวิจัย เรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของนักบริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของนักบริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา 2) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ 4) ด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) ด้านความเป็นองค์การวิชาชีพ 7) ด้านการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 8) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน 9) ด้านการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และ 10) ด้านกลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และ 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของนักบริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะและขนาด

⁷⁷ สมถวิล ศิลปคนธรรพ์, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร," วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, no. 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 177.

⁷⁸ ลัดดาวรรณ นัตดาเทพ, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี " (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), บทคัดย่อ.

สถานศึกษา พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และวิทยฐานะไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน⁷⁹

สุขฤทัย จันทร์ทรงกรต ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสพม. เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพและด้านการพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ส่วนด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นอันดับสุดท้าย 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียน ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู⁸⁰

เกตุสุตา กิ่งการจร ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสพม. เขต 4 สระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการนิเทศและประเมินด้านการสอน และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

⁷⁹ ศิริัญญา สระ, "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของ
ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5" (paper
presented at the รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติ
(Proceedings) ครั้งที่ 15, 2557), 13-67.

⁸⁰ สุขฤทัย จันทร์ทรงกรต, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด
จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), บทคัดย่อ.

ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸¹

จิรวรรณ ช่งย่อง ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สพม. เขต 13 จังหวัดกระบี่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการและองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน (X_{11}) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ (X_{13}) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (X_{24}) และด้านความคิดเชิงระบบ (X_{25}) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมกันได้ร้อยละ 54.50⁸²

ธิดารักษ์ โมเล็ก ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับคุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสังกัด สพม. เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัธยฐานอันดับมากที่สุด คือ การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด และค่ามัธยฐานอันดับน้อยที่สุด คือ การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 2) คุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ

⁸¹ เกตุสุดา กิ่งการจร, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2560), 3.

⁸² จิรวรรณ ช่งย่อง, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 จังหวัดกระบี่" (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), 1-149.

ผู้บริหาร กับคุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน⁸³

สุรียา กิจลิขิต ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสพม. เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁴

วรัชญ์ธารี ประกิ่ง ได้ทำการศึกษา เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสพม. เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านแบบแผนทางความคิดด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁵

ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาสังกัดสพม. เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การจัดให้มีสิ่งส่งเสริม

⁸³ ธิดารักษ์ โมเล็ก, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับคุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, no. 2 (2562): 425.

⁸⁴ สุรียา กิจลิขิต, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, no. 1 (2562): 844-45.

⁸⁵ วรัชญ์ธารี ประกิ่ง, "องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), บทคัดย่อ.

สภาพการเรียนรู้การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การจัดให้มีสิ่งจูงใจกับครูการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และการเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด การคุ้มครองเวลาในการสอน และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 2) ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้การบริหาร ห้องเรียน การพัฒนาวิชาชีพ ความร่วมมือ การคิดเชิงวิพากษ์ทักษะทางเทคโนโลยีการทำให้บทเรียนมีความสอดคล้องกับชีวิตจริง และความเป็นสากล 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่ง เป็นความสัมพันธ์แบบคล้ายตามกัน⁸⁶

จุฑามาศ อินนามเพ็ง ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 3) ทีมและการบริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน ที่ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกซึ่งกัน⁸⁷

พอหทัย ภิรมย์ศรี ได้ศึกษา การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวงสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน

⁸⁶ จูฑามาศ อินนามเพ็ง, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 " (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), บทคัดย่อ.

⁸⁷ จุฑามาศ อินนามเพ็ง, " ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2552), บทคัดย่อ.

คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน พบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศ ควรมีจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาให้บุคลากร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม 2) ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด⁸⁸

งานวิจัยในต่างประเทศ

แมคซิลแวน (Mcilvain) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้การฝึกอบรมประจำการ เพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้เครื่องมือของฮอลลิงเจอร์ (Hallinger) ที่เรียกว่า The instructional management rating scale survey วัดความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไปในทางที่ดีขึ้น⁸⁹

คาวาสโซ (Cavazos) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic Majority High Schools พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมายการปฏิบัติงานทางวิชาการของนักวิชาการ การกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน⁹⁰

โจเซฟ (Joseph) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ การส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยใช้มิติการมองของครู ผลการวิจัย

⁸⁸ พอหทัย ภิรมย์ศรี, "การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), บทคัดย่อ.

⁸⁹ Steven Loiyd Mcilvain, "Improving the Instructional Leadership of Elementary Principals through In - Service Training" (Dissertation Abstracts International 47(6) 1986), 1959-A.

⁹⁰ J. M. Cavazos, "The instructional leadership if high school principals in successful hispanic majority high schools" (Doctoral Dissertation, Faculty of Graduate School The University of Texas at Austin, 1999).

พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมีลักษณะพิเศษ 2 อย่าง คือ การพูดคุยเพื่อส่งเสริมการมีปฏิริยาย้อนกลับ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ⁹¹

ยามาดา (Yamada) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบ และสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเฟลโน รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสบการณ์ในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสบการณ์ในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียนในการศึกษา ยังพบว่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาควรจะได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในขอบข่ายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็นผู้บริหารทางวิชาการแก่ครูผู้สอนได้รวมทั้งสามารถประเมินผลเพื่อช่วยเหลือคณะครูในฐานะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ⁹²

รัฟฟิน (Ruffin) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองเกี่ยวกับความเห็น และการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ในสถานที่จริง และการรวบรวมหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติเป็นข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมองและใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของพวกตนอย่างไร โดยค่านึงว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน ของตนบทบาทนี้สำคัญซับซ้อนและหลายหน้า บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี 2) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัยการจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การกำกับการสอน การสร้างสัมพันธ์ภาพ 3) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ มีเวลาจำกัดในการกำกับดูแลการสอน ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะมอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่งานการสอน การวิเคราะห์หลักฐานร่องรอยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน โดยรวมแล้วหลักฐานร่องรอยเหล่านี้ไม่ได้แสดงเนื้อหา รูปแบบหรือบริบทของการพัฒนาวิชาชีพนั้น หลักฐานของการพัฒนาวิชาชีพจะโยงไปที่การสร้างขีดความสามารถในตัวผู้สอนไปสู่การมีภาวะผู้นำร่วมหรือการแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะ

⁹¹ B. W. Joseph, *A History of Nazi Germany* (2000).

⁹²A. T. Yamada, "Elementary school principals' perceptions of responsibilities and competencies for instructional leadership" (Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School University of the Pacific Stockton, 2000).

ที่สำคัญของงานวิจัยนี้คือ มีการรับรู้ว่าโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อเสนอแนะมหาวิทยาลัยอาจจะต้องพิจารณาใช้หลักการการเปลี่ยนแปลง เพื่อออกแบบโครงการเตรียมการ โดยให้มีลักษณะผสมผสานหลากหลายจากงานวิจัย จากทฤษฎี จากเสียงของผู้ปฏิบัติ จากหลักสูตร จากการสะท้อนความคิดเห็น และจากประสบการณ์การเรียนรู้จริงซึ่งจะส่งผลไปถึงผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีความพร้อมที่จะ 1) สร้างขีดความสามารถให้กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีภาวผู้นำร่วม 2) นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างมาก เพื่อให้ส่งผลถึงการเพิ่มจำนวนนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น⁹³

แมตทีวส์ (Matthews) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปฏิบัติการประเมินของครู ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลได้จากการเขียนตอบคำถามปลายเปิด จากการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างปฏิบัติการประเมินของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือ การร่วมมือโดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือ การร่วมมือโดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมมือกันวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินเพื่อวางแผนการสอน และอภิปรายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน⁹⁴

แมคคาร์ธี (McCarthy) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับความก้าวหน้าประจำปี ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนมัธยมทางตะวันออกเฉียงใต้ รัฐเพนซิลเวเนีย โดยศึกษาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ใน 3 มิติ คือ การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

มากิ (Maki) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้: ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำ

⁹³ A. Ruffin, "Hybrid classes: maximizing resources and student learning 2007," (accessed November 25, 2020). available from ProQuest [http://courses.durhamtech.edu/tlc/www/html/Special Feature/hybridclasses.htm/Abstract](http://courses.durhamtech.edu/tlc/www/html/Special%20Feature/hybridclasses.htm/Abstract).

⁹⁴ G. Matthews, *Handbook of research for educational communications and technology: a project of the association for educational communications and technology* (New York: Macmillan Library References, 2007), Abstract.

โดยครู ลักษณะเฉพาะขององค์กรทำให้การเรียนรู้ของครูง่ายขึ้น และค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลักในการเรียนรู้การทำงานและใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบในการจัดการการทำงานของพวกเขา ผลการวิจัยยังได้พรรณนาถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพของพวกเขาใน 4 ขั้นตอน คือ ประสบการณ์ในการทำงานโดยการมอบหมายงานในหลาย ๆ หน้าที่ การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านบริหารของโรงเรียน ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการในการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรกครูพอใจการศึกษาเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติโดยการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ในขั้นตอนสุดท้ายครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้น การเติบโตส่วนบุคคลและการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด และไม่มีความสำเร็จที่ถูกกำหนดแน่นอนว่าคนหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร⁹⁵

ไมเคิล โดแนล เทบบาโน (Michael Donald Tebbano) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความชื่นชอบแบบฉบับภาวะผู้นำของการควบคุมสถานศึกษาแห่งท้องถิ่นและความสามารถของสถานศึกษาแห่งท้องถิ่นในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับความสามารถของสถานศึกษาแห่งท้องถิ่นในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ⁹⁶

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ในงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลัก

⁹⁵ Wilma Jane Maki, "Schools as learning organizations : How Japanese teachers learn to perform non - instructional tasks" (Ph.D. dissertation The University of British Columbia, 2001), Abstract.

⁹⁶ O' Michael Donald Tebbano, "A Study of the Relationship between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations" (Ed.D. Thesis, College of Education and Human Services Seton Hall University, 2002), 32.

การศึกษาปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการศึกษปฏิบัติของการคิดเชิงระบบ และหลักการศึกษการปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน⁹⁷

แกรดเนอร์ (Gradner) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียนนี้ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิดเห็น และการมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตามเขาไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง เขาไม่ได้จัดให้มีโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมืออาชีพในระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสเหล่านั้นเพียงแค่อธิบายข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สองรับรู้ว่า โรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดเห็น และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบได้รับความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร⁹⁸

โนเคิล (Noxel) ได้ศึกษาเรื่องการเผยแพร่วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะกรรมการโรงเรียนของเขตการศึกษาตะวันตกเฉียงใต้ของออนตาริโอ (Ontario) พบว่า ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมและการสนับสนุนที่จะช่วยพวกเขาในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียน จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าอุปสรรคในการใช้คอมพิวเตอร์มีอยู่ในเขตการศึกษา ได้แก่ การขาดการพัฒนาบุคลากร การขาดการปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัยและใช้ได้ และการขาดการสนับสนุนด้านเทคนิค จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่าถ้าจะขจัดอุปสรรคที่กล่าวถึงนี้ให้หมด

⁹⁷ Stephen Ward King, "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning t." (Ph.D. Dissertation Portl and State University, 2 0 0 2), Abstract.

⁹⁸ Barbara L. Gradner, "Learning organization practices in public schools: A middle school case study" (Ed.D. dissertation The University of New Mexico, 2003), Abstract.

สิ้นไป จะต้องให้การเอาใจใส่ต่อครูที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียนให้มากขึ้น และการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้ครูเตรียมนักเรียนได้อย่างดีในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร⁹⁹

ครอว์ฟอร์ด (Crawford) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาการฝึกปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจการฝึกปฏิบัติและความเชื่อด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (professional learning organization) ตามกรอบพฤติกรรมกรรมการบริหารและความเชื่อของคูซส์ และโพเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) การศึกษาสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมสังคมแห่งการเรียนรู้พื้นฐานด้านภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การใช้แบบจำลองการทำงาน การเพิ่มอำนาจ กระบวนการท้าทาย การกระตุ้นการตัดสินใจ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อในหลักการฝึกปฏิบัติ 5 ข้อ ซึ่งฝึกภาวะผู้นำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้อุปกรณ์ (hard data) นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงความต้องการทีม ภาวะผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปครูและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นจุดรวมของการเปลี่ยนแปลงการเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ การขาดแคลนเวลา ขนาดของ การควบคุม และความสามารถด้านสติปัญญาไม่เป็นไปตามกรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้¹⁰⁰

เจนลิตร และมูโต (Gentilucci and Muto) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าถึงเหตุการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยมและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง¹⁰¹

⁹⁹ Timothy Charles Noxel, "Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board" (Ph.D. dissertation Walden University 2003), Abstract.

¹⁰⁰ L. M. Crawford, "High school principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization" (PhD. Dissertation Northern Illinois University, 2004), Abstract.

¹⁰¹ W. Gentilucci and R. Muto, *Lessons from the cyberspace classroom: The realities of online teaching* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 219-36.

สรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทำวิชาการเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครู เพื่อให้ครูมีการจัดเรียนการสอนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู เช่น ให้คำแนะนำกับครู ให้ผลสะท้อนกลับ เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้คำถามจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น และยกย่องชื่นชมครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา และใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ในส่วนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่บุคคลมีการพัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงาน มีอิสระในการเรียนรู้สร้างความรู้ที่หลากหลาย มีการร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดและวางรูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และ 5) ด้านความคิดเชิงระบบ เพื่อเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบ และสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอน การดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาปัญหา ศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องและเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดของทฤษฎีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พร้อมแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการและปรับปรุง

ข้อบกพร่องตามคำแนะนำที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ข้อเสนอแนะและจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 มีจำนวนทั้งสิ้น 61 โรงเรียนโดยจำแนกเป็นโรงเรียนภายในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน และโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 56 โรงเรียน ได้มาจากการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่าง

ของ เครจซี่ และมอร์แกน¹⁰² (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนทั้งสิ้น 56 โรงเรียน และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งประเภทจังหวัด

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 4) ครู รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน สังกัด สพม.9	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)				รวม (คน)
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รองผู้อำนวยการ สถานศึกษาหรือ หัวหน้ากลุ่ม บริหารวิชาการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้	ครู	
สุพรรณบุรี	32	29	29	29	29	29	116
นครปฐม	29	27	27	27	27	27	108
รวมทั้งสิ้น	61	56	56	56	56	56	224

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและจังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามแนวคิดของบลาส และ บลาส (Blase and Blase) โดยได้เสนอวิธีการที่ผู้บริหารจะสนับสนุนด้านการสอนให้กับครูซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (talking with teachers to promote reflection) และ 2) การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (promoting professional growth) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ดังนี้

¹⁰² R.V. Krejcie and D.W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement* 30, no. 3 (1970): 607-10.

2.1 การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (talking with teacher's to promote: X₁) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจะสนับสนุนด้านการสอนให้กับครู ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1.1 การให้คำแนะนำกับครู (making suggestions) การแนะนำและการรับฟัง แบ่งปันประสบการณ์ ยกตัวอย่าง และสาธิตให้ดู ให้ทางเลือกกับครู ยกเลิกนโยบายที่ล้าสมัย ส่งเสริมให้ครูกล้าพูด เสนอเอกสารเกี่ยวกับวิชาชีพให้กับครู ตระหนักถึงจุดแข็งของครู และมุ่งเน้นที่การพัฒนาการเรียนการสอน

2.1.2 การให้ผลสะท้อนกลับ (giving feedback) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นกระจกสะท้อนให้กับครู เช่น สังเกตพฤติกรรมการสอน ยกย่องชื่นชม แนะนำวิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น การเป็นกระจกสะท้อนให้กับครูจะช่วยส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีการสอนที่หลากหลาย กล้าที่จะพูด มีการเตรียมแผนการสอนที่ดีขึ้น และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร

2.1.3 การเป็นแบบอย่างที่ดี (modeling) การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู เช่น สาธิตเทคนิคการสอนในห้องเรียน

2.1.4 การใช้คำถามและจงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น (using inquiry and soliciting advice and opinions) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำถามเพื่อชักจูงให้ครูแสดงความคิดเห็น และจงใจให้ครูเพื่อแนะนำเรื่องการเรียนการสอน

2.1.5 การยกย่องชื่นชมครู (giving praise) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกล่าวยกย่องชื่นชมครูให้ครูมีแรงจูงใจ มีความภาคภูมิใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

2.2 การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (promoting professional growth: X₂) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจะสนับสนุนด้านการสอนให้กับครูด้านพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่

2.2.1 การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน (emphasizing the study of teaching and learning) ตอบสนองความต้องการของครู ทำให้ครูได้เรียนรู้กลยุทธ์ใหม่และเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ อีกทั้งต้องมีการพูดคุย ให้คำแนะนำของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการรับรู้ ฝึกฝน ส่งผลต่อแรงจูงใจครู

2.2.2 การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน (supporting collaboration efforts among educators) ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้เวลาครูสำหรับการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการแบ่งปัน สังเกตการณ์การเรียนการสอนจากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ครูพบกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องของการเรียนการสอนบ่อยครั้ง และร่วมกันหาวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหากต้องการการเปลี่ยนแปลง และวางแผนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

2.2.3 การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู (developing coaching relationships among educators) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูและครู ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดครูเป็นโค้ชร่วมกัน เพื่อสังเกตการสอนในชั้นเรียน โดยที่การสอนของเพื่อนครูจะเป็นแรงบันดาลใจให้ครูมีความพยายามนำไปสู่ความประสิทธิผลของครู มีความมั่นใจในตัวเอง รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ มีการเตรียมการสอนที่หลากหลาย มีการวางแผน การเตรียมการ และตั้งใจมากขึ้น

2.2.4 การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ (encouraging and supporting redesign of programs) ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนครูให้ออกแบบใหม่โครงการสอนและสนับสนุนการใช้วิธีการที่หลากหลายในการสอนและการเรียนรู้และสร้างความยืดหยุ่นในด้านการสอน

2.2.5 การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาใช้ในการพัฒนา (applying the principles of adult learning, growth, and development to all phases of staff development) ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่หรือผู้มีประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมของการร่วมมือ การเรียนรู้ การทดลอง สอดคล้องกับหลักการของเรียนรู้จากผู้รู้ที่เคยประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จในการทำงานมาก่อน

2.2.6 การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน (implementing action research to inform instructional decision making) ศึกษา ค้นคว้างานวิจัยเพื่อให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางด้านการสอน การวิจัยจะเป็นการสะท้อนผลของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องการผลักดันให้เกิดการวิจัยภายในสถานศึกษาจะช่วยให้ครูเข้าใจปัญหา และแก้ปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge) ได้เสนอความคิดวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การซึ่งประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความเชี่ยวชาญบุคคล (personal mastery: Y_1) หมายถึง หลักปฏิบัติที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการฝึกปฏิบัตินี้จะมุ่งไป

ที่พลังงานในบุคคล การพัฒนาความอดทนและหลักปฏิบัติในการมองสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเชี่ยวชาญของบุคคลนี้ นับว่าเป็นใจกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นดั่งจิตวิญญาณที่เป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความผูกพันขององค์การที่มีและความสามารถเพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นในสิ่งที่ปรารถนา

3.2 แบบแผนทางความคิด (mental models: Y_2) หมายถึง การทำความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคมเศรษฐกิจและการเมืองโดยไม่ยึดติดกับความคิดความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ซึ่งรูปแบบความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้า

3.3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision: Y_3) หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์การที่ทุกคนต่างก็ร่วมกันสร้างขึ้น และยังแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เหล่าบุคคลความผูกพันกันอย่างแท้จริง เพราะมันได้สะท้อนซึ่งวิสัยทัศน์ของพวกเขาไว้ วิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่ามันจะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและพลังงานสำหรับการเรียนรู้ การวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองไปในอนาคตข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมขององค์การทั้งหมด วิสัยทัศน์ร่วมเป็นชุดของเครื่องมือเป็นเทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ จะเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันในภาพอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกัน และสิ่งที่สำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์คือค่านิยมและเป้าหมาย

3.4 การเรียนรู้ของทีม (team learning: Y_4) หมายถึง การพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์การตลอดเวลาว่ามุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีความสำนึกว่ากลุ่มทำอะไรและจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม พลังทีมทำงาน ไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่เห็น ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึก ๆ อยู่ว่ากลุ่มองค์การนั้นจะทำงานในรูปแบบไหน ซึ่งเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking: Y_5) หมายถึง การมองระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแต่ละระบบ ซึ่งนอกจากจะมองเห็นเป็นภาพรวมแล้วยังต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย ๆ ภายในภาพนั้นออก และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไป

ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งออกแบบเป็นลักษณะตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามแนวคิดของของบลาส และบลาส (Blase and Blase)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge)

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)¹⁰³ โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ / องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ / องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ / องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ / องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ / องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

¹⁰³ R. Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book, 1961), 74.

การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของบลาส และบลาส (Blase and Blase) แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม และหาคุณภาพรายข้อ ตามเทคนิควิธีการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าตั้งแต่ 0.8 – 1.0 ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ โดยในการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 80 ข้อ สามารถใช้ได้จำนวน 80 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 8 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹⁰⁴ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 0.992

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการยื่นหนังสือคำร้องถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง และครูผู้สอนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

¹⁰⁴ L.J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. ed. (New York: Harper & Row, 1974), 161.

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ส่วน สถานศึกษาที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อม ด้านเวลาของผู้วิจัยหรือเป็นสถานศึกษาที่คมนาคม ไม่สะดวก ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองเปล่าที่เจ้าหน้าที่ส่งถึงผู้วิจัย และผู้ให้ข้อมูลสามารถส่งแบบสอบถามกลับคืนตามที่อยู่ของผู้วิจัยดังที่ปรากฏหน้าซอง

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

เมื่อได้แบบสอบถามตอบกลับมาถึงผู้วิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมด เพื่อคัดเลือก แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage: %)

2. วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำทางวิชาการและองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตแล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹⁰⁵ มีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

¹⁰⁵ J.W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

3. วิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ บลาส และบลาส (Blase and Blase) และองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาอย่างสมบูรณ์ จำนวน 54 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 96.43 โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 216 คน วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู รวมทั้งสิ้น 216 คน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	97	44.91
หญิง	119	55.09
รวม	216	100.00
2. อายุ (เศษเดือนที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นอีกหนึ่งปี)		
อายุไม่เกิน 30 ปี	18	8.33
อายุ 31 - 40 ปี	65	30.10
อายุ 41 - 50 ปี	71	32.87
อายุ 51 ปีขึ้นไป	62	28.70
รวม	216	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	79	36.58
ปริญญาโท	116	53.70
ปริญญาเอก	21	9.72
รวม	216	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	54	25.00
รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ	54	25.00
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	54	25.00
ครู	54	25.00
รวม	216	100.00
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (เศษเดือนที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นอีกหนึ่งปี)		
ไม่เกิน 5 ปี	67	31.02
6 - 10 ปี	90	41.67
11 - 15 ปี	32	14.81
16 ปีขึ้นไป	27	12.50
รวม	216	100.00

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. จังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่		
จังหวัดสุพรรณบุรี	116	53.70
จังหวัดนครปฐม	110	46.30
รวม	216	100.00

จากตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ โดยจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 216 คน ซึ่งเรียงลำดับจำนวนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 55.09 และเพศชาย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 44.91 ตามลำดับ สำหรับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.87 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.09 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตามลำดับ สำหรับวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปริญญาโท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 ปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 36.57 และปริญญาเอก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.72 ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครู จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตามลำดับ สำหรับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 6 – 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 31.02 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11 – 15 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ สำหรับจังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ พบว่า เป็นผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนของจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนของจังหวัดนครปฐม จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน โดยพิจารณา ค่ามัธยฐานเลขคณิตแล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) รายละเอียดในตารางที่ 3 ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 54)

ด้านที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)			
	การให้คำแนะนำกับครู	4.30	0.34	มาก
	การให้ผลสะท้อนกลับ	4.33	0.33	มาก
	การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.32	0.34	มาก
	การใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น	4.26	0.40	มาก
	การยกย่องชื่นชมครู	4.22	0.42	มาก
	รวม (X_1)	4.30	0.36	มาก
2	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)			
	การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน	4.30	0.35	มาก
	การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน	4.19	0.43	มาก
	การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู	4.19	0.45	มาก
	การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่	4.14	0.46	มาก
	การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้รู้มาใช้ในการพัฒนา	4.18	0.41	มาก
	การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน	4.16	0.45	มาก
	รวม (X_2)	4.23	0.41	มาก
ภาพรวม (X_{tot})		4.26	0.39	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.36) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.41) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านย่อยของด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเมื่อเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ การให้ผลสะท้อนกลับ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.33) การเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.34) การให้คำแนะนำกับครู ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.34) การใช้คำถามและจุดใจให้ครูแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.40) และการยกย่องชื่นชมครู ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.42) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายด้านย่อยของการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเมื่อเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.35) การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.43) การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.45) การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้รู้มาใช้ในการพัฒนา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.41) การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.45) และการให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.33 – 0.45 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู โดยภาพรวมและรายข้อ

(n = 54)

ข้อที่	การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X ₁)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
	การให้คำแนะนำกับครู	4.30	0.34	มาก
1	ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ	4.28	0.30	มาก
2	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครูหลังสังเกตการสอน	4.28	0.32	มาก
3	ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูในการสอน	4.31	0.39	มาก
4	ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการสอนของครู	4.32	0.35	มาก
	การให้ผลสะท้อนกลับ	4.33	0.33	มาก
5	ผู้บริหารจัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	4.31	0.32	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น	4.37	0.33	มาก
7	ผู้บริหารแนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู	4.32	0.35	มาก
8	ผู้บริหารแนะนำทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้แก่ครู	4.32	0.34	มาก
9	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความเอกสาร หนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	4.30	0.31	มาก
	การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.32	0.34	มาก
10	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู	4.29	0.32	มาก
11	ผู้บริหารกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน	4.32	0.38	มาก
12	ผู้บริหารสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	4.33	0.36	มาก
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	4.32	0.33	มาก
	การใช้คำถามและจูงใจให้ครูแสดงความคิดเห็น	4.26	0.40	มาก
14	ผู้บริหารจูงใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	4.35	0.33	มาก

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู โดยภาพรวมและรายข้อ (ต่อ)

ข้อที่	การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
15	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอนของครู	4.31	0.36	มาก
16	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู	4.31	0.35	มาก
17	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน	4.16	0.48	มาก
18	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่ครู	4.17	0.42	มาก
	การยกย่องชื่นชมครู	4.22	0.42	มาก
19	ผู้บริหารมีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.23	0.41	มาก
20	ผู้บริหารให้การยอมรับ และชื่นชมครู เมื่อปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ	4.21	0.43	มาก
	รวม (X_1)	4.30	0.36	มาก

จากตารางที่ 4 ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้

ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น ($\bar{x} = 4.37$, S.D. = 0.33) ผู้บริหารจูงใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.33) ผู้บริหารสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารแนะนำทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้แก่ครู ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.34) ผู้บริหารแนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.33) ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้านการสอนของครู ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.38) ผู้บริหารจัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.32) ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการ

สอนของครู ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูในด้านการสอน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.39) ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.31) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.32) ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.30) ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครูหลังสังเกตการสอน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.32) ผู้บริหารมีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.41) ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมครู เมื่อปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.43) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่ครู ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.42) และผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.30 – 0.48 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยภาพรวมและรายข้อ

(n = 54)

ข้อที่	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	การให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านการเรียนการสอน	4.30	0.35	มาก
21	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง	4.26	0.35	มาก
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองตามความต้องการของครู	4.27	0.35	มาก
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน	4.29	0.40	มาก
24	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู	4.33	0.36	มาก
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ ด้วยการศึกษาค้นคว้าในระดับที่สูงขึ้น	4.30	0.34	มาก
26	ผู้บริหารเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.33	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยภาพรวมและรายข้อ (ต่อ)

ข้อที่	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X ₂)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
27	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จากการอบรมและศึกษาดูงานมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.33	0.35	มาก
28	ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	4.31	0.35	มาก
29	ผู้บริหารผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน	4.27	0.34	มาก
30	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครูแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.36	มาก
	การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน	4.19	0.43	มาก
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม	4.19	0.46	มาก
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู	4.18	0.41	มาก
	การส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู	4.19	0.45	มาก
33	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในคณะครู	4.18	0.43	มาก
34	ผู้บริหารจัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน	4.19	0.49	มาก
	การให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่	4.14	0.46	มาก
35	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.15	0.46	มาก
36	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน	4.13	0.46	มาก
	การประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้รู้มาใช้ในการพัฒนา	4.18	0.41	มาก
37	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง	4.18	0.42	มาก
38	ผู้บริหารจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้งผลการวิจัยใหม่	4.18	0.40	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยภาพรวมและรายข้อ (ต่อ)

ข้อที่	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
	การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน	4.16	0.45	มาก
39	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูศึกษางานวิจัย เพื่อใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.14	0.45	มาก
40	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการวิจัยของครูในสถานศึกษา	4.17	0.46	มาก
รวม (X_2)		4.23	0.41	มาก

จากตารางที่ 5 ด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.33) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จากการอบรมและศึกษาคูณมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารแจ้งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ ด้วยการศึกษาคูณในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.34) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.40) ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครูแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.34) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองตามความต้องการของครู ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารจัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.49) ผู้บริหารจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้งผลการวิจัยใหม่ ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.40) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.41) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.42) ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในคณะครู ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.43) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการวิจัยของครูใน

สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูศึกษางานวิจัย เพื่อใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.45) และผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.33 – 0.49 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

จากการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 54 โรงเรียน โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตแล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 54)

ด้านที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)	4.32	0.34	มาก
2	แบบแผนทางความคิด (Y_2)	4.31	0.35	มาก
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)	4.31	0.32	มาก
4	การเรียนรู้ของทีม (Y_4)	4.32	0.33	มาก
5	การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)	4.31	0.34	มาก
ภาพรวม (Y_{tot})		4.31	0.34	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.33) ความเชี่ยวชาญของบุคคล ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.34) วิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.32) การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.34) และแบบแผนทางความคิด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่ง

อยู่ระหว่าง 0.32 – 0.35 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล โดยภาพรวมและรายข้อ

(n = 54)

ข้อที่	ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.28	0.31	มาก
2	บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ	4.29	0.32	มาก
3	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	4.31	0.38	มาก
4	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.32	0.35	มาก
5	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน	4.32	0.33	มาก
6	บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.33	มาก
7	บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.32	0.36	มาก
8	องค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	4.33	0.35	มาก
รวม (Y_1)		4.32	0.34	มาก

จากตารางที่ 7 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.33) องค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.35) บุคคล

ในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.33) บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.35) บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.36) บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.38) บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.32) และบุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.31) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.38 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด โดยภาพรวมและรายข้อ

(n = 54)

ข้อที่	แบบแผนทางความคิด (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9	บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ	4.32	0.38	มาก
10	บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ	4.35	0.33	มาก
11	บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.29	0.32	มาก
12	บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนก แยกแยะความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ	4.31	0.36	มาก
13	บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ	4.31	0.35	มาก
14	บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด	4.27	0.32	มาก
15	บุคคลในองค์การมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ	4.31	0.33	มาก
16	บุคคลในองค์การสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้	4.31	0.38	มาก
รวม (Y_2)		4.31	0.35	มาก

จากตารางที่ 8 ด้านแบบแผนทางความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.33) บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.38) บุคคลในองค์การมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.33) บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.35) บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.36) บุคคลในองค์การสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.38) บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.32) และบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.32 – 0.38 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมและรายข้อ

(n = 54)

ข้อที่	วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y ₃)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
17	บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์การ	4.28	0.31	มาก
18	บุคคลในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การ	4.28	0.32	มาก
19	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา	4.31	0.38	มาก
20	องค์การมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน	4.32	0.36	มาก
21	องค์การนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ	4.31	0.33	มาก
22	องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการค้าเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.35	0.33	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมและรายข้อ (ต่อ)

ข้อที่	วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
23	องค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร มีความผูกพันต่อองค์การ	4.31	0.36	มาก
24	องค์การมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร เพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก	4.31	0.35	มาก
รวม (Y_3)		4.31	0.32	มาก

จากตารางที่ 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการค้าดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.33) องค์การมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.36) องค์การนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.33) องค์การมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.35) องค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร มีความผูกพันต่อองค์การ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.36) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.38) บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การ ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.31) และบุคคลในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การ ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.38 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยภาพรวมและรายข้อ

(n = 54)

ข้อที่	การเรียนรู้ของทีม (Y_4)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
25	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ	4.29	0.31	มาก
26	องค์การจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.28	0.32	มาก
27	องค์การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน	4.31	0.38	มาก
28	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา	4.31	0.36	มาก
29	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	4.36	0.34	มาก
30	องค์การจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน	4.31	0.34	มาก
31	องค์การจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย	4.31	0.35	มาก
32	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพ	4.31	0.33	มาก
	รวม (Y_4)	4.32	0.33	มาก

จากตารางที่ 10 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้

ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.34) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพร่วมกัน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.33) องค์การจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.34) องค์การจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.35) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.36) องค์การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.38) บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.31) และองค์การจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่

ระหว่าง 0.31 – 0.38 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	การคิดอย่างเป็นระบบ (Y ₅)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
33	บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ	4.31	0.38	มาก
34	บุคคลในองค์การนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดกับบุคคลอื่น มาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเองเสมอ	4.31	0.35	มาก
35	บุคคลในองค์การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ	4.32	0.36	มาก
36	บุคคลในองค์การพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ	4.30	0.33	มาก
37	บุคคลในองค์การมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	4.28	0.31	มาก
38	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ	4.31	0.36	มาก
39	องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน	4.29	0.32	มาก
40	องค์การสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง เพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน	4.35	0.33	มาก
รวม (Y ₅)		4.31	0.34	มาก

จากตารางที่ 11 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ องค์การสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง เพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน ($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.33) บุคคลในองค์การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.36) บุคคลในองค์การนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดกับบุคคลอื่น มาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเองเสมอ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.35) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.36) บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.38) บุคคลในองค์การพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.33) องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.32) และบุคคลในองค์การมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.31) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.38 ลักษณะเช่นนี้หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

(n = 216)

ตัวแปร	X_1	X_2	X_{tot}	Y_{tot}
X_1	1			
X_2	0.944**	1		
X_{tot}	0.985**	0.987**	1	
Y_{tot}	0.963**	0.875**	0.931**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.931 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้าน ตามตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า มีความสัมพันธ์กัน ($r = 0.944$) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) มีผล การวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดย ภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	69.796	1	69.796	1386.464	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	10.773	214	.050		
รวม (Total)	80.569	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.931	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.866	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.866	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.224	
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.411	0.106		3.878	0.000**
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวม (X_{tot})	0.915	0.025	0.931	37.235	0.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร โดยภาพรวม (X_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.931 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2) เท่ากับ 0.866 หมายความว่า ภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 86.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2) เท่ากับ 0.866 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.224 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$(Y_{tot}) = 0.411 + 0.915 (X_{tot})$$

และวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้ามาสมการ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 14 ถึงตารางที่ 19

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	75.659	2	37.829	1641.100	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	4.910	213	0.023		
รวม (Total)	80.569	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.969	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.939	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.938	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.152	

ตารางที่ 14 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) (ต่อ)

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.138	0.074		3.870	0.003**
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)	1.265	0.051	1.262	24.653	0.000**
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)	0.297	0.048	0.316	6.177	0.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.969 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2) เท่ากับ 0.939 หมายความว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 93.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2) เท่ากับ 0.938 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.152 ในลักษณะนี้แสดงว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_{tot}) = 0.138 + 1.265 (X_1) + 0.297 (X_2)$$

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	81.910	2	40.955	5852.241	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	1.491	213	0.007		
รวม (Total)	83.400	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.991	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.982	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.982	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.084	
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.024	0.041		4.594	0.000**
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)	1.329	0.028	1.303	47.003	0.000**
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)	0.322	0.026	0.337	12.158	0.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) เท่ากับ 0.991 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2) เท่ากับ 0.982 หมายความว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) ได้ร้อยละ 98.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2) เท่ากับ 0.982 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย

(Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.084 ในลักษณะนี้แสดงว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$(Y_1) = 0.024 + 1.329 (X_1) + 0.322 (X_2)$$

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2) ดังแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2)

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	81.953	2	40.977	4022.338	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	2.170	213	0.010		
รวม (Total)	84.123	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)			0.987		
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)			0.974		
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)			0.974		
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.101	
ตัวแปรที่ ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.039	0.049		3.789	0.001**
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)	1.211	0.034	1.182	35.503	0.000**
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)	0.201	0.032	0.209	6.287	0.000**

จากตารางที่ 16 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2) เท่ากับ 0.987 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2) เท่ากับ 0.974 หมายความว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2) ได้ร้อยละ 97.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2) เท่ากับ 0.974 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.101 ในลักษณะนี้แสดงว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_2) = 0.039 + 1.211 (X_1) + 0.201 (X_2)$$

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	71.952	2	35.976	674.621	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	11.359	213	0.053		
รวม (Total)	83.311	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)			0.929		
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)			0.864		
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)			0.862		
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)			0.231		

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₃) (ต่อ)

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.242	0.112		2.163	0.032*
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X ₁)	1.264	0.078	1.239	16.189	0.000**
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X ₂)	0.320	0.073	0.336	4.383	0.000**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X₁) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X₂) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₃) เท่ากับ 0.929 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R²) เท่ากับ 0.864 หมายความว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X₁) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X₂) ตามลำดับ สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₃) ได้ร้อยละ 86.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R²) เท่ากับ 0.862 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.231 ในลักษณะนี้แสดงว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X₁) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X₂) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y₃) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_3) = 0.242 + 1.264 (X_1) + 0.320 (X_2)$$

5. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y₄) ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y₄)

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	71.408	2	35.704	663.264	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	11.466	213	0.054		
รวม (Total)	82.874	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)			0.928		
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R ²)			0.862		
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R ²)			0.860		
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)			0.232		
ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.258	0.113		2.295	0.023*
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X ₁)	1.259	0.078	1.238	16.056	0.000**
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X ₂)	0.319	0.073	0.335	4.349	0.000**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X₁) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X₂) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y₄) เท่ากับ 0.928 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R²) เท่ากับ 0.862 หมายความว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X₁) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X₂) ตามลำดับ สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y₄) ได้ร้อยละ 86.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R²) เท่ากับ 0.860 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)

เท่ากับ 0.232 ในลักษณะนี้แสดงว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_4) = 0.258 + 1.259 (X_1) + 0.319 (X_2)$$

6. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)

(n = 216)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	71.628	2	35.814	640.993	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	11.901	213	0.056		
รวม (Total)	83.529	215			
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01					
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)				0.926	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2)				0.858	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2)				0.856	
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate)				0.236	
ตัวแปรที่ได้รับความเลือกเข้าสมการ					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Standard Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.251	0.115		2.185	0.030*
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)	1.263	0.080	1.237	15.805	0.000**
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)	0.321	0.075	0.336	4.299	0.000**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสมการ ได้แก่ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) เท่ากับ 0.926 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square: R^2) เท่ากับ 0.858 หมายความว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) ได้ร้อยละ 85.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square: Adjusted R^2) เท่ากับ 0.856 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.236 ในลักษณะนี้แสดงว่า การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_5) = 0.251 + 1.263 (X_1) + 0.321 (X_2)$$

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_{tot}) = 0.138 + 1.265 (X_1) + 0.297 (X_2)$$

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1) คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_1) = 0.024 + 1.329 (X_1) + 0.322 (X_2)$$

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2) คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_2) = 0.039 + 1.211 (X_1) + 0.201 (X_2)$$

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_3) = 0.242 + 1.264 (X_1) + 0.320 (X_2)$$

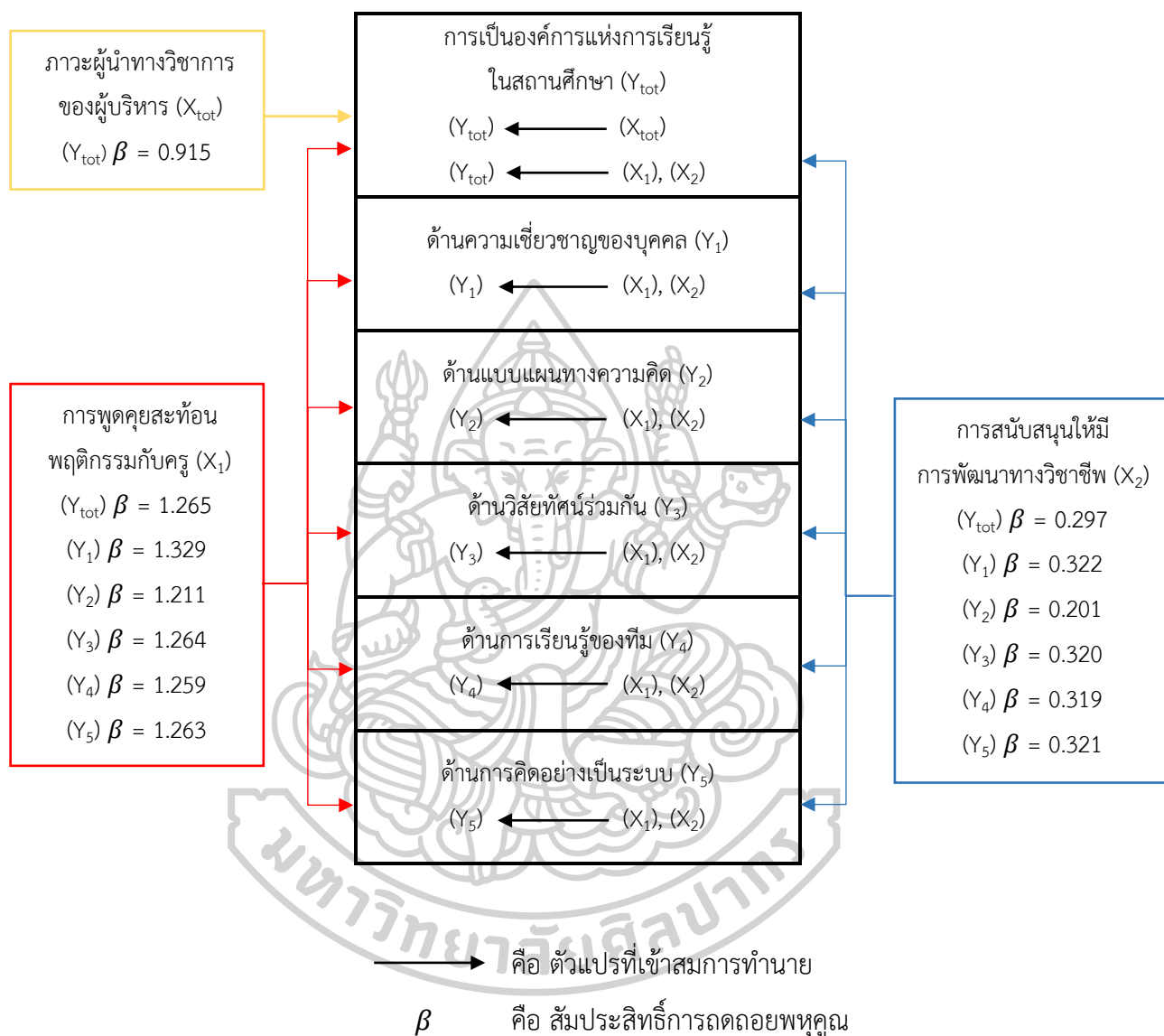
5. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y_4) คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_4) = 0.258 + 1.259 (X_1) + 0.319 (X_2)$$

6. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5) คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1) และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$(Y_5) = 0.251 + 1.263 (X_1) + 0.321 (X_2)$$

ผู้วิจัยได้สรุปแผนภูมิวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 2) การเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 และ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของบลาส และบลาส (Blase and Blase) และแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดองค์แห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ (Senge) โดยผู้วิจัยได้รับข้อมูลตอบกลับจากสถานศึกษา จำนวน 54 แห่ง รวม 216 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.43 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนทางความคิด

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ คือ การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้วางนโยบาย โดยได้กำหนดเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยได้ออกแบบและกำหนดหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการปรับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้ทำการศึกษาและระดมความคิดเห็นจากนักวิชาการ มีผลการวิจัยเป็นฐานในการดำเนินการ รวมถึงได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะ มีภาวะผู้นำในการบริหารวิชาการ

ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนคุณภาพครู คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพ การศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้มีการกำหนด ยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครู ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล ซึ่งได้มีการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน และเพิ่มพูนประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศเพื่อ สอดรับกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้วางนโยบายไว้ อีกประการ หนึ่งคือในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายจึงสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ กลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่จะคอยส่งเสริมและ สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เข้าใจและเข้าถึงครูมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีการเข้าสังเกตการสอนของครูอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันได้ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ ควรพัฒนาในการสอนของครูหลังสังเกตการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนครูในด้านการ สอนและรับฟังปัญหาด้านการสอนของครู จัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการ ได้แนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู แนะนำ ทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้แก่ครู ให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงาน ทางวิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู จูงใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มี ประสิทธิภาพ อีกทั้งได้มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู และ เสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน มีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้ สำเร็จตามเป้าหมาย อีกประการที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทางวิชาชีพสำหรับครู โดยจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ครู เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน หรือเชิญวิทยากร มาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำ ทักษะที่ได้จากการอบรมและศึกษาดูงานมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการได้ส่งเสริมให้ครู มีการพัฒนาความรู้ด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยี ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการ เรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู ส่งเสริม ให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในคณะครู จัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน

ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้รวมทั้งผลการวิจัยใหม่ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ทางสถานศึกษาได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมถวิล ศิลปะคนธรรมพ์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขฤทัย จันทร์ทรงกรด ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรียา กิจลิขิต ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวุฒิ ศักดิ์ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวรรณ นันดาเทพ ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุสุดา กิ่งการจร ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ใน

ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คาวาโซ (Cavazos) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic Majority High School พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็น ผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการของนักวิชาการ การกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคซิลวาน (Macsilvan) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ภายใต้การฝึกอบรมประจำการเพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรงต่อ การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไปในทางที่ดีขึ้น และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การพูดคุย สะท้อนพฤติกรรมครู และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ทั้งนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อน พฤติกรรมครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดและอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู มีการเข้า สังเกตการสอนของครูอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันได้ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอน ของครูหลังสังเกตการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนครูในด้านการสอนและรับฟังปัญหา ด้านการสอนของครู จัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการได้แนะนำ แหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู แนะนำทางเลือกในการ จัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้แก่ครู ให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู ใจใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งได้มีการ จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู และเสริมสร้างกำลังใจให้ครู

ตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน มีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับวิจัยของ ธิดารักษ์ โมเล็ก ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับคุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด น้อยสุด คือ การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับวิจัยของ ปรดี ประทุมสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับวิจัยของ สุรียา กิจลิขิต ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน สอดคล้องกับวิจัยของ ยามาดา (Yamada) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบ และสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเฟสโน รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสิทธิภาพในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสิทธิภาพในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียนในการศึกษา ยังพบว่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาควรจะได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในขอบข่ายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็นผู้นำทางวิชาการแก่ครูผู้สอน สอดคล้องกับวิจัยของ โจเซฟ (Joseph) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ การส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยใช้มิติการมองของครู ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมีลักษณะพิเศษ 2 อย่าง คือ การพูดคุยเพื่อส่งเสริมการมีปฏิริยาย้อนกลับ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ สอดคล้องกับวิจัยของ แมคคาร์รี (McCarthy) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับ

ความก้าวหน้าประจำปี ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนมัธยมทางตะวันออกเฉียงใต้ รัฐเพนซิลเวเนีย โดยศึกษาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ใน 3 มิติ คือ การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิจัยของ แมตทีวส์ (Matthews) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปฏิบัติการประเมินของครูภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลได้จากการเขียนตอบคำถามปลายเปิด จากการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างปฏิบัติการประเมินของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญ คือ การร่วมมือโดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร ในด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด แต่อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูโดยแท้จริง ซึ่งการพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่ครูต้องเกิดขึ้นจากความต้องการของครูจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งสถานศึกษาอาจไม่ได้มีการกำหนดและดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมที่ทำให้ครูได้เรียนรู้กลยุทธ์และเทคนิคการเรียนรู้นิว เช่น การให้ครูได้ร่วมพูดคุย ให้คำแนะนำแก่ครูในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนการพัฒนาครู ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการรับรู้ ผักผ่อน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการร่วมมือในองค์กร เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการสอนและการเรียนรู้ โดยอาจมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่มีคุณภาพ และให้เวลาสำหรับการทำงานร่วมกัน ขาดการสนับสนุนการแบ่งปันและสังเกตการณ์จากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ หรือการได้สนับสนุนให้คณะครูพบกันเป็นประจำ เพื่อปรึกษาเรื่องของการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่ได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงการจัดครูเป็นโค้ชร่วมกัน เพื่อสังเกตการสอนในชั้นเรียน ทั้งนี้ การสอนของเพื่อนครูจะเป็นแรงบันดาลใจให้ครูมีความพยายามนำไปสู่การมีประสิทธิภาพของครู มีความมั่นใจในตัวเอง รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ มีการเตรียมการการสอนที่หลากหลาย มีการวางแผนการเตรียมการ และตั้งใจมากขึ้น ที่สำคัญคือผู้บริหารอาจขาดการให้กำลังใจ รวมถึงขาดการสนับสนุน

ให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ ซึ่งเป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนครูให้ออกแบบใหม่โครงการสอน และสนับสนุนการใช้วิธีการที่หลากหลายในการสอนและการเรียนรู้และสร้างความยืดหยุ่นในด้านการสอน อีกประการหนึ่งคือผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้สร้างวัฒนธรรมของการร่วมมือ การเรียนรู้ การทดลอง ให้สอดคล้องกับหลักการของเรียนรู้จากผู้รู้ที่เคยประสบความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงานมาก่อน และขาดการสนับสนุนให้ครูใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน ผลักดันให้เกิดการวิจัยภายในสถานศึกษาจะช่วยให้ครูเข้าใจปัญหา และแก้ปัญหา ในด้านการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้น การวิจัยเพื่อให้ ข้อมูลการตัดสินใจทางด้านการสอนเป็นการสะท้อนผลของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยข้างต้น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเล็งเห็นความสำคัญน้อยลงย่อมส่งผลกระทบต่อพัฒนา ทางวิชาชีพของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ ถัดดาวรรณ นิตดาเทพ ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ด้าน การควบคุมการใช้เวลาในการสอนด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด ด้านการส่งเสริม ให้มีการพัฒนาวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุฟฟิน (Ruffin) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองเกี่ยวกับความเห็น และการใช้ภาวะผู้นำ ทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยมี การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ในสถานที่จริง และการรวบรวมหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติ เป็นข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 2 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมองและใช้บทบาทภาวะ ผู้นำทางวิชาการของพวกตนอย่างไร โดยคำนิยามว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าเป็นผู้นำทาง วิชาการในโรงเรียนของตนบทบาทนี้สำคัญซับซ้อนและหลายหน้า บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียง บทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี 2) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัยการ จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การกำกับการสอน การสร้างสัมพันธภาพ 3) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ภาวะ ผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ มีเวลาจำกัดในการกำกับการดูแลการสอน ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะ มอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่งานการสอน การวิเคราะห์หลักฐานร่องรอยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ได้จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน โดยรวมแล้วหลักฐานร่องรอยเหล่านี้ไม่ได้แสดงเนื้อหา

รูปแบบหรือบริบทของการพัฒนาวิชาชีพนั้น หลักฐานของการพัฒนาวิชาชีพจะโยงไปที่การสร้างขีดความสามารถในตัวผู้อื่นไปสู่การมีภาระผู้นำร่วมหรือการแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลง

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องมาจากการกำหนดพระราชกฤษฎีกาในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ” โดยสถานศึกษาได้มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอกเพื่อให้เกิดโอกาสในการที่บุคลากรสามารถเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์กร เกิดกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ องค์กรมีการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญรอบรู้และเข้าใจในองค์กร สมาชิกในองค์กรทุก ๆ คน มีความรู้ความเข้าใจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างดีทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีอุดมการณ์เดียวกัน มีความรู้ ความเข้าใจเชิงระบบและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ พัฒนาตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มุ่งเน้นการมีคุณภาพและประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยแต่ละบุคคลต่างมีความเข้าใจและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง มีการเรียนรู้ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักแยกแยะและจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ของตนเองและร่วมแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู มีจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในโครงสร้างของเหตุการณ์ปัจจุบัน รู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญในสิ่งต่าง ๆ ผลจากฝึกฝนบ่อย ๆ จนกลายเป็นทักษะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ไม่ยึดติดกับความคิดความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งรูปแบบความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งยั่วยุต่าง ๆ มีการส่งเสริมบุคลากรให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีมิติของเรื่องราวหลายอย่าง ได้แก่ ครอบครัว องค์กร ชุมชน หรือแม้แต่มโนทัศน์ของตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์กรที่มุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ล่วงเกินอิสรภาพส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน มีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ออกมา รวมทั้งวิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้ความรู้สึกร่วมกันมีความมุ่งมั่นมีความชัดเจนมากขึ้น และอาจมีการใช้การติดต่อ

ระหว่างบุคคลด้วยกัน ด้วยการเชื่อมโยงที่มีความหลากหลายระหว่างองค์การกับชุมชน ส่วนระบบของสถานศึกษาจะต้องพึ่งพาเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ครูกับผู้ปกครอง อาจจะพบปะพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวอย่างเป็นกันเองหรือการใช้เทคโนโลยีที่มีอย่างหลากหลายในปัจจุบันเข้าช่วย เช่น การติดต่อทางอีเมล (E-mail) การติดต่อทางแอปพลิเคชันไลน์ (Line) การติดต่อทางแอปพลิเคชันเฟซบุ๊ก (Facebook) หรือการติดต่อทางแอปพลิเคชันประชุมออนไลน์ ก็จะช่วยสนับสนุนการสื่อสารของเครือข่ายในวิสัยทัศน์ได้ การทำให้วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของชุดความคิดที่ใช้ในการปกครอง แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่ใช้ในการปกครอง ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ ความมุ่งหมายหรือพันธกิจ และคุณค่าหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การจะอาศัยความคิดที่ใช้ในการปกครองเหล่านี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบคำถามที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในเรื่องต่อไปนี ให้บุคคลเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์การตลอดเวลา มุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีความสำนึกว่ากลุ่มทำอะไรและจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม พลังทีมทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อประสิทธิภาพขององค์การ อีกทั้งการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมถวิล ศิลปะคนธรรม์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร ผลวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริธัญญา สระ ศึกษาวิจัย เรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชญ์ธำรี ประกิจ ได้ทำการศึกษา เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราวรรณ แซ่ย่อง ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 13 จังหวัดกระบี่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 13 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมอยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับแนวคิดของ แกรดเนอร์ (Gardner) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าเป็นโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในโรงเรียนนี้ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิดเห็น และการมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตามไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง เขาไม่ได้จัดให้มีโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมีอาชีพในระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสเหล่านั้นเพียงแค่อธิบายข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สองรับรู้ว่าเป็นโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดเห็น และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบได้รับความเคารพและการสนับสนุนจากบุคลากร

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม ความเชี่ยวชาญของบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ ทั้งนี้ การเรียนรู้ของทีมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะองค์การมีการผลักดันให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพยายามเรียนรู้ด้วยกันในสถานศึกษาตลอดเวลา มีการมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีความสำนึกว่าสถานศึกษาทำอะไรและจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนากระบวนการและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อประสิทธิภาพต่อองค์กร เช่น การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสมมุติฐานหรือแบบแผนทางความคิดโดยการตั้งสมมุติฐานจะร่วมกันและนำมาสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการอภิปรายจะเป็น

การนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในการสนทนาและการอภิปราย ในการสนทนายาระหว่างกันจะมีการตรวจสอบอย่างสร้างสรรค์และอิสระในเรื่องที่มีความแนบเนียนและซับซ้อนการรับฟังอีกคนอย่างลึกซึ้งและเข้าไปอยู่ในความคิดของคน ๆ นั้น ในทางตรงกันข้าม มุมมองที่แตกต่างในการอภิปรายจะมีการเสนอและการแก้ต่าง และการค้นหาความคิดที่ดีที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจที่น่าพอใจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ยกตัวอย่างเช่น การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ต้องใช้การเรียนรู้ของทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ การจัดตั้งและดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สตีเฟน วาร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการ แบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการ ได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการศึกษปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการศึกษปฏิบัติของการคิดเชิงระบบ และหลักการศึกษปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของครอฟอร์ด (Crawford) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยม การปฏิบัติและความเชื่อในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความเชื่อในการปฏิบัติตามหลัก 5 ประการของครูใหญ่แต่ละคน เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ดีเพื่อการพัฒนาและทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความยั่งยืน แนวคิดที่พบเพิ่มเติม คือการใช้ข้อมูลอย่างจริงจังเพื่อนำไปสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมงานที่มีภาวะผู้นำของโรงเรียนเพื่อจะส่งเสริมครูให้นำไปสู่การปฏิรูป และให้ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงความยากลำบากที่พบ คือ การไม่มีเวลา การมีขอบเขตจำกัดและบุคคลในแผนกซึ่งไม่มีส่วนในแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนด้านแบบแผนทางความคิด ที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้ายแต่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การยังขาดการวางแผนซึ่งควรทำเป็นกระบวนการเพื่อ

กระตุ้นการเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการเสริมสร้างกิจกรรมให้เกิดทักษะการคิดไตร่ตรองเป็น กระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบ ใคร่ครวญในความคิด ความเชื่อและสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติของบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบัน มากที่สุด ทั้งนี้ องค์การอาจยังขาดการพัฒนา รูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง บุคคลในองค์การยังยึดติดกับ ความคิดความเชื่อเก่า ๆ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมถวิล ศิลปะ คนธรรพ์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร ผลวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านแบบ แผนทางความคิดมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ กลยุทธ์ และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่ จะคอยส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เข้าใจและเข้าถึงครูมาก ยิ่งขึ้น เช่น การได้ร่วมพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการสอนกับครู และการ สนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับครู เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ทางสถานศึกษาได้ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อความ ต้องการของครูโดยแท้จริง ซึ่งการพัฒนาทางวิชาชีพต้องเกิดขึ้นจากความต้องการของครูจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งสถานศึกษากำหนดและดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมที่ทำให้ครูได้ เรียนรู้กลยุทธ์และเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ ร่วมพูดคุย ให้คำแนะนำแก่ครูในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนการพัฒนาครู ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการรับรู้ ฝึกฝน ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการร่วมมือในองค์การ เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการสอนและการเรียนรู้ อาจมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่

มีคุณภาพ และให้เวลาสำหรับการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการแบ่งปันและสังเกตการณ์จากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้คณะครูพบกันเป็นประจำ เพื่อปรึกษาเรื่องของการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของครู จัดครูเป็นโค้ชร่วมกัน เพื่อสังเกตการสอนในชั้นเรียน ทั้งนี้ การสอนของเพื่อนครูจะเป็นแรงบันดาลใจให้ครูมีความพยายามนำไปสู่การมีประสิทธิภาพของครู มีความมั่นใจในตัวเอง รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ มีการเตรียมการการสอนที่หลากหลาย มีการวางแผน การเตรียมการ และตั้งใจมากขึ้น ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องให้กำลังใจและสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ เป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนครูให้ออกแบบใหม่โครงการสอน และสนับสนุนการใช้วิธีการที่หลากหลายในการสอนและการเรียนรู้และสร้างความยืดหยุ่นในด้านการสอน มีการสนับสนุนการประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้รู้มาใช้ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมของการร่วมมือ การเรียนรู้ การทดลอง สอดคล้องกับหลักการของเรียนรู้จากผู้รู้ที่เคยประสบความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงานมาก่อน สนับสนุนให้ครูใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน ผลักดันให้เกิดการวิจัยภายในสถานศึกษาจะช่วยให้ครูเข้าใจปัญหา และแก้ปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้น การวิจัยเพื่อให้ข้อมูลการตัดสินใจทางด้านการสอนเป็นการสะท้อนผลของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ อินนามเพ็ง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 3) ทีมและการบริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน ที่ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกซึ่งกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา รายด้าน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างชัดเจน มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง พูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู รวมถึงสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่ครูตามความต้องการของครูอย่างแท้จริงและอย่างทั่วถึง ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการผลักดันให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพยายามเรียนรู้ด้วยกันในสถานศึกษาตลอดเวลา มีการมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีความสำนึกว่าสถานศึกษาทำอะไรและจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนากระบวนการและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อประสิทธิภาพต่อองค์การผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการเรียนรู้และทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างเป็นระบบให้เกิดความมีประสิทธิภาพทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน และผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่เอื้อหรือส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถและนำความรู้ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ไปทิศทางเดียวกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบให้เกิดความมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ปรีक्षाหารือร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดวิส และโทมัส (Davis and Thomas) พบว่า การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีคุณภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาศ อินนามเพ็ง ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสพม.นครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 3) ทีมและการบริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน ที่ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกซึ่งกันและกันอย่างสูง

3.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ จัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงาน และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการวิเคราะห์การทำงานร่วมกัน จัดให้มีวิธีการเพิ่มแนวทางการจัดการเรียนการสอน โดยสนับสนุนให้บุคลากรระดมความคิดร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพร่วมกัน เช่น การเข้าสังเกตการสอนของครูอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันได้ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครูหลังสังเกตการสอน และจัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการได้แนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู ให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู อีกทั้งได้มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู และเสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน มีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จากการอบรมและศึกษาดูงาน มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการได้ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในคณะครู จัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้งผลการวิจัยใหม่ ซึ่งนับเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้มีความรู้ ความสามารถ และนำความรู้ที่ได้มาขยายผล โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เห็นคุณค่าของผู้อื่น

เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow) กล่าวถึง มนุษย์มีความต้องการความต้องการทางด้านสังคม (social or belonging needs) เป็นความต้องการให้คนอื่น ยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน เช่น สถานะในสังคม การยกย่องชมเชย ตำแหน่งงาน การยอมรับจากสังคม ผลสัมฤทธิ์ในงาน ใโลรางวัล คำชมเชย การได้เป็นพนักงานดีเด่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พอททัย ภิรมย์ศรี ได้ศึกษา การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงาน เขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจเป็น กระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ จากผลการปฏิบัติของตน ทำให้ปฏิบัติงานทุ่มเทความอุตสาหะพยายามเต็มความสามารถ หากแรงจูงใจน้อยลง ความพยายามก็จะน้อยลงไปด้วย

3.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพูดคุยสะท้อน พฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการได้แนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู แนะนำทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้แก่ครู ให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู จูงใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน อีกประการ ที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับครู โดยจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จากการอบรม และศึกษาดูงานมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการได้ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ด้วยการ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยในการจัดการเรียน การสอน ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน จัดให้ครูเป็น

โค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้งผลการวิจัยใหม่ ทำให้ครูมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครูสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ แสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึง สัมพันธ์ภาพของการสื่อสารในองค์การที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง การสื่อสารระหว่างบุคคลดังกล่าวเป็นจุดกลางของความเกี่ยวพันของสิ่งอื่น ๆ อีกมากมายตามมา ซึ่งผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของจุดประสงค์ขององค์การ และทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จดังกล่าวมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูทามาต อินนามเพ็ง ที่ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสพม.นครพนม เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนมีอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ชาญสูงเนิน ได้ศึกษา ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจใฝ่รู้อันสูงของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกซึ่งกันและกันอย่างสูง

3.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะร่วมกันและพัฒนาเป้าหมายให้สอดคล้องกัน โดยการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ทุกฝ่ายทราบแนวปฏิบัติหรือเป้าหมายด้านวิชาการ พร้อมทั้งการประสานงานด้านการใช้หลักสูตร รวมทั้งการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นหรือช่วงชั้นให้มีความชัดเจนมากขึ้น และมาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และมีการส่งเสริมด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ครูมีการพัฒนาตนเอง มีโอกาสได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้น ครูนำ

ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีการนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ทำให้ครูได้ทราบข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครู เพื่อช่วยให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางให้ครูมีความกระตือรือร้นในการที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและสถานศึกษาให้สำเร็จ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา จึงทำให้ครูมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไปในทางทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้ สร้างความรู้สึกที่ตีร่วมกันในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกัน ทำให้เกิดความผูกพันกันความไว้วางใจต่อกัน เปิดใจเห็นใจและเข้าใจกัน ยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาศ อินนามเพ็ง ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสพม.นครพนม เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนมีอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้

3.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องการให้บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีการนำความสำเร็จและความผิดพลาดของบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเอง มีการใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ ปัญหา พิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้เหตุและผลในอดีตประกอบการตัดสินใจ มีความสามารถ

ในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และองค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สนับสนุนให้บุคลากรระดมสมองเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน โดยให้ครุณาเกณฑ์มาตรฐานวิชาการด้านการเรียนของนักเรียนมาใช้ปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ รวมทั้งการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นหรือช่วงชั้นให้มีความชัดเจนมากขึ้น และมาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประชุมชี้แจงเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ โดยมีการประสานงาน การประสานสัมพันธ์กันภายในสถานศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ให้ครูได้พัฒนาตนเอง ครุณาทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และขยายผลให้เพื่อนครุมีปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จึงทำให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้การบริหารจัดการเป็นระบบ สามารถปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา ทำให้ครูเข้าใจระบบงานและกระบวนการบริหารงาน ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เคสเตอร์ (Caster) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) เพื่อการปรับปรุงการพัฒนางานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) เพื่อช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว 3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ นับได้ว่าเป็นการที่ครูได้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถจะทำให้ความพึงพอใจ เป็นงานที่ครุณัดครุก็จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจอย่างเต็มที่ที่จะทำให้ผลงานเรียบร้อยมีคุณภาพ หากได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสม

3.6 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครุ และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ พร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ และสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ส่งเสริมให้บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนก แยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถสร้าง

ค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด บุคคลในองค์การคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการพัฒนาด้านวิชาการไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ โดยสนับสนุนครูผู้สอนเข้ารับการอบรมสัมมนาทางวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ทักษะ ความสามารถของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ครูมีการพัฒนาตนเอง มีโอกาสได้ทำงานที่ใช้ทักษะสูงขึ้น ครุณาทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และนำมาขยายผลต่อเพื่อนร่วมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รู้จักแก้ปัญหาโดยวิเคราะห์ปัญหาโดยมีรูปแบบทางความคิดที่เป็นของตนเอง และแบบแผนทางความคิดที่ยืดหยุ่นรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ปรับแนวคิดและรูปแบบการทำงานและเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ทุกคนร่วมกำหนดไว้นั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการควบคุมเวลาในการสอน โดยการตรวจเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อกำกับ ติดตาม การใช้เวลาในการสอนของครูผู้สอนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนอย่างเต็มที่และเมื่อครูผู้สอนไม่สามารถเข้าสอนได้ ครูท่านอื่นสามารถสอนแทนกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิสและโทมัส (Davis and Thomas) ที่กล่าวว่า เวลาที่ใช้ในการทำงานด้านการสอนนับเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนใหญ่เวลาที่เสียไปในการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิชาการจะไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนลิตรและมูโต (Gentilucci and Muto) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่งได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยมและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ อินนามเพ็ง ที่ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสพม.นครพนม เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนด้านการควบคุมเวลาในการสอนมีอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัยต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครมมีความเข้มข้นและเป็นลำดับแรก และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ มีความเข้มข้นและเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ควรให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูโดยแท้จริง อีกทั้งควรมีการกำหนดและดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมที่ทำให้ครูได้เรียนรู้กลยุทธ์และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ สนับสนุนการพัฒนาครู ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการรับรู้ ฝึกฝน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน โดยอาจมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่มีคุณภาพและให้เวลาสำหรับการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการแบ่งปันและสังเกตการณ์จากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ ซึ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงการจัดครูเป็นโค้ชร่วมกันเพื่อสังเกตการสอนในชั้นเรียน ที่สำคัญคือผู้บริหารควรให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงาน รวมถึงสนับสนุนให้ออกแบบหลักสูตรใหม่ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการสอนและการเรียนรู้และสร้างความยืดหยุ่นในด้านการสอน เรียนรู้จากผู้รู้ที่เคยประสบความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงานมาก่อน และสนับสนุนให้ครูใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสื่อในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน ผลักดันให้เกิดการวิจัยภายในสถานศึกษาจะช่วยให้ครูเข้าใจปัญหา และแก้ปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีม มีความเข้มข้นและเป็นลำดับแรก และด้านแบบแผนทางความคิด มีความเข้มข้นและเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ควรให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การมีการวางแผนซึ่งควรทำเป็นกระบวนการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการเสริมสร้างกิจกรรมให้เกิดทักษะการคิดไตร่ตรองเป็นกระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบใคร่ครวญในความคิด ความเชื่อและสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด ทั้งนี้ องค์การอาจยังขาดการพัฒนาแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง บุคคลในองค์การยังยึดติดกับความคิดความเชื่อเก่า ๆ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีค่ามัธยเลขคณิตเป็นลำดับแรก และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพมีค่ามัธยเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ควรให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับครู โดยควรจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จากการอบรมและศึกษาดูงานมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในคณะครู จัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน และสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้งผลการวิจัยใหม่

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แพร่หลายออกไป เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ทฤษฎีอื่น ๆ
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่ อว 8606(นธ)/3894

โทร.034-218790
วันที่ 4 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล

ด้วย นางสาวรองกาญจน์ อรุณเมฆ รหัสประจำตัว 61252301 นักศึกษาระดับปริญญาโทมาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจ
คุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ ดังขอพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อริทมาศ มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและการประเมินผล
 การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรและการสอน
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนพิศ อัดเนตร์
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย
 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. ดร.วชิรวิทย์ นิตพันธ์
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทรงคะนอง
4. ดร.สมศักดิ์ เหมือนดาว
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม
 “สังวรเจษฎ์ประภาคมอุปถัมภ์”
5. ดร.ปิยนุช ลอยเลิศหล้า
 วุฒิการศึกษาสูงสุด ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ตำแหน่ง ครู ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนภัทรญาณวิทยา



ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{top})	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5			
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)									
1	ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็นทางการ อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการ สอนของครูหลังสังเกตการสอน	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
3	ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูในด้านการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้านการสอนของครู	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
5	ผู้บริหารจัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารแนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็น ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารแนะนำทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน อย่างหลากหลายให้แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อ การเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและ ส่วนรวมอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารจูงใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการจัดการเรียน การสอนของครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{top})	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5			
16	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารให้การยอมรับ และชื่นชมครู เมื่อปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)									
21	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองตามความต้องการของครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ ด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จากการอบรมและศึกษาดูงานมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครูแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{tot})	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5			
33	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดี ในคณะครู	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารจัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้น เรียน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมี ความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จาก ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้ง ผลการวิจัยใหม่	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูศึกษางานวิจัย เพื่อใช้พัฒนาการ จัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการวิจัยของครูในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้



ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5			
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)									
1	บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้เป็น แนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียน การสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบสิ่ง ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	องค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารให้ บุคลากรทุกคนรับทราบ และเป็นประโยชน์ในการทำงาน ร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
แบบแผนทางความคิด (Y_2)									
9	บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็น ระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนก แยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัย และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้าน ความคิด	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5			
15	บุคคลในองค์กรมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	บุคคลในองค์กรสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)									
17	บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	บุคคลในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
19	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	องค์กรมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	องค์กรนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22	องค์กรมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการทำตามการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24	องค์กรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
การเรียนรู้ของทีม (Y_4)									
25	บุคคลในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	องค์กรจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	องค์กรนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5			
29	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แก้ปัญหาร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
30	องค์กรจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
31	องค์กรจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการ จัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และ ศักยภาพร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)									
33	บุคคลในองค์กรสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่าง เป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	บุคคลในองค์กรนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิด กับบุคคลอื่น มาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเอง เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
35	บุคคลในองค์กรใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36	บุคคลในองค์กรพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้ สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37	บุคคลในองค์กรมีความสามารถในการคิดและ ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
39	องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดย พิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
40	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง เพื่อเลือก วิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้



ที่ อว 8606(นฐ)/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

13 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน พระแท่นดงรังวิทยาการ

ด้วย นางสาวรองกาญจน์ อรุณเมฆ รหัสประจำตัว 61252301 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรี้นรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 9 " มีความประสงค์จะขอลดลงเครื่องมือวิจัยกับท่าน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้า
กลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษา
ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อชกิมาส มากุ้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วย
โรงเรียน ดังต่อไปนี้

จังหวัดกาญจนบุรี

1. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ
2. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี
3. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา
4. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์

จังหวัดราชบุรี

1. โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
2. โรงเรียนท่ามะขามวิทยา
3. โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม
4. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม





ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Cronbach's Alpha

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.992	80

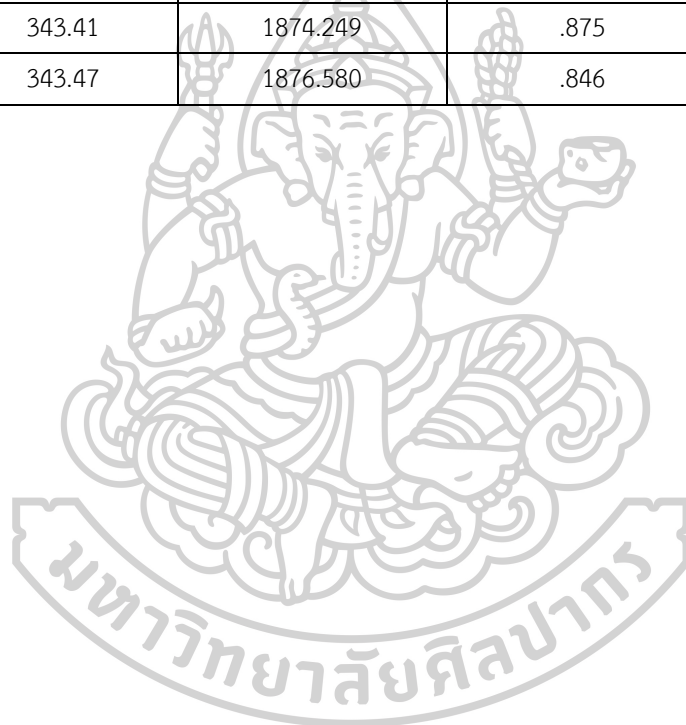
Item-Total Statistics

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X101	343.47	1878.773	.875	.991
X102	343.50	1879.355	.875	.991
X103	343.47	1878.838	.874	.991
X104	343.47	1873.160	.906	.991
X105	343.38	1879.403	.782	.991
X106	343.34	1875.007	.857	.991
X107	343.38	1875.532	.849	.991
X108	343.47	1876.580	.846	.991
X109	343.47	1878.773	.875	.991
X110	343.47	1880.644	.839	.991
X111	343.44	1880.125	.841	.991
X112	343.47	1873.160	.906	.991

Item-Total Statistics				
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X113	343.41	1878.120	.807	.991
X114	343.38	1873.726	.881	.991
X115	343.41	1874.249	.875	.991
X116	343.47	1876.580	.846	.991
X117	343.84	1881.491	.542	.992
X118	343.78	1882.434	.511	.992
X119	343.75	1885.226	.507	.992
X120	343.78	1879.725	.544	.992
X201	343.47	1878.773	.875	.991
X202	343.50	1879.355	.875	.991
X203	343.47	1878.838	.874	.991
X204	343.47	1873.160	.906	.991
X205	343.41	1878.120	.807	.991
X206	343.38	1873.726	.881	.991
X207	343.41	1874.249	.875	.991
X208	343.47	1876.580	.846	.991
X209	343.66	1880.426	.622	.992
X210	343.59	1879.991	.561	.992
X211	343.59	1879.539	.590	.992
X212	343.69	1880.351	.533	.992
X213	343.72	1880.402	.503	.992
X214	343.66	1876.684	.571	.992
X215	343.66	1875.717	.605	.992
X216	343.78	1874.757	.584	.992
X217	343.75	1875.355	.636	.992
X218	343.72	1873.951	.740	.991
X219	343.75	1874.516	.599	.992
X220	343.69	1925.190	-.008	.992
Y101	343.47	1878.773	.875	.991
Y102	343.50	1879.355	.875	.991

Item-Total Statistics				
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y103	343.47	1878.838	.874	.991
Y104	343.44	1874.448	.876	.991
Y105	343.38	1879.403	.782	.991
Y106	343.34	1875.007	.857	.991
Y107	343.41	1874.249	.875	.991
Y108	343.47	1876.580	.846	.991
Y201	343.47	1878.773	.875	.991
Y202	343.50	1879.355	.875	.991
Y203	343.47	1878.838	.874	.991
Y204	343.47	1873.160	.906	.991
Y205	343.41	1878.120	.807	.991
Y206	343.38	1873.726	.881	.991
Y207	343.41	1874.249	.875	.991
Y208	343.47	1876.580	.846	.991
Y301	343.47	1878.773	.875	.991
Y302	343.50	1879.355	.875	.991
Y303	343.47	1878.838	.874	.991
Y304	343.47	1873.160	.906	.991
Y305	343.41	1878.120	.807	.991
Y306	343.38	1873.726	.881	.991
Y307	343.41	1874.249	.875	.991
Y308	343.47	1876.580	.846	.991
Y401	343.47	1878.773	.875	.991
Y402	343.50	1879.355	.875	.991
Y403	343.47	1878.838	.874	.991
Y404	343.47	1873.160	.906	.991
Y405	343.41	1878.120	.807	.991
Y406	343.38	1873.726	.881	.991
Y407	343.41	1874.249	.875	.991
Y408	343.47	1876.580	.846	.991

Item-Total Statistics				
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y501	343.47	1878.773	.875	.991
Y502	343.50	1879.355	.875	.991
Y503	343.47	1878.838	.874	.991
Y504	343.47	1873.160	.906	.991
Y505	343.41	1878.120	.807	.991
Y506	343.38	1873.726	.881	.991
Y507	343.41	1874.249	.875	.991
Y508	343.47	1876.580	.846	.991





ที่ อว 8606(นฐ)/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนนครปฐมศึกษาลัย

ด้วย นางสาวรองกาญจน์ อรุณเมฆ รหัสประจำตัว 61252301 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน

ที่	รายชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	จังหวัด
1.	โรงเรียนนครพนมศึกษาลัย	ใหญ่พิเศษ	สุพรรณบุรี
2.	โรงเรียนสวนหลวง	ใหญ่พิเศษ	สุพรรณบุรี
3.	โรงเรียนอู่ทอง	ใหญ่พิเศษ	สุพรรณบุรี
4.	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	ใหญ่พิเศษ	สุพรรณบุรี
5.	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	ใหญ่	สุพรรณบุรี
6.	โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารคคุณวิทย์”	ใหญ่	สุพรรณบุรี
7.	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	ใหญ่	สุพรรณบุรี
8.	โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม	ใหญ่	สุพรรณบุรี
9.	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	ใหญ่	สุพรรณบุรี
10.	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
11.	โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข”	กลาง	สุพรรณบุรี
12.	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	กลาง	สุพรรณบุรี
13.	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
14.	โรงเรียนบางลี่วิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
15.	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	กลาง	สุพรรณบุรี
16.	โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
17.	โรงเรียนดอนคาวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
18.	โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
19.	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
20.	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
21.	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	กลาง	สุพรรณบุรี
22.	โรงเรียนบางแม่หม้าย “รัฐราษฎร์รังสฤษดิ์”	เล็ก	สุพรรณบุรี
23.	โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา	เล็ก	สุพรรณบุรี
24.	โรงเรียนวังห้วยราษฎร์สามัคคี	เล็ก	สุพรรณบุรี
25.	โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	เล็ก	สุพรรณบุรี
26.	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	เล็ก	สุพรรณบุรี
27.	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	เล็ก	สุพรรณบุรี
28.	โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	เล็ก	สุพรรณบุรี
29.	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7	เล็ก	สุพรรณบุรี
30.	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	ใหญ่พิเศษ	นครปฐม
31.	โรงเรียนราชินีบูรณะ	ใหญ่พิเศษ	นครปฐม
32.	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	ใหญ่พิเศษ	นครปฐม
33.	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	ใหญ่พิเศษ	นครปฐม

ที่	รายชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	จังหวัด
34.	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	ใหญ่พิเศษ	นครปฐม
35.	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)	ใหญ่พิเศษ	นครปฐม
36.	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	ใหญ่	นครปฐม
37.	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	ใหญ่	นครปฐม
38.	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	ใหญ่	นครปฐม
39.	โรงเรียนคชทองวิทยา	ใหญ่	นครปฐม
40.	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์	ใหญ่	นครปฐม
41.	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์	กลาง	นครปฐม
42.	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	กลาง	นครปฐม
43.	โรงเรียนศาลาตึกวิทยา	กลาง	นครปฐม
44.	โรงเรียนบางเลนวิทยา	กลาง	นครปฐม
45.	โรงเรียนสามพรานวิทยา	กลาง	นครปฐม
46.	โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	กลาง	นครปฐม
47.	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม (สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)	เล็ก	นครปฐม
48.	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	เล็ก	นครปฐม
49.	โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษฎ์	เล็ก	นครปฐม
50.	โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม	เล็ก	นครปฐม
51.	โรงเรียนพลอยจาดูจินดา	เล็ก	นครปฐม
52.	โรงเรียนแหลมบัววิทยา	เล็ก	นครปฐม
53.	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	เล็ก	นครปฐม
54.	โรงเรียนบางหลวงวิทยา	เล็ก	นครปฐม
55.	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา	เล็ก	นครปฐม
56.	โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม	เล็ก	นครปฐม





ช่องรหัสสำหรับผู้วิจัย ฉบับที่

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้ให้ข้อมูล) ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ
- 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- 4) ครู

4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวรองกาญจน์ อรุณเมฆ

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน หน้าข้อความให้ตรงกับสถานภาพตามความเป็นจริง
เกี่ยวกับตัวท่าน

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1. เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[] 001
2. อายุ (เศษเดือนที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นอีกหนึ่งปี) <input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="radio"/> 31 - 40 ปี <input type="radio"/> 41 - 50 ปี <input type="radio"/> 51 ปีขึ้นไป	[] 002
3. วุฒิการศึกษา <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก <input type="radio"/> อื่น ๆ ระบุ	[] 003
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน <input type="radio"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ <input type="radio"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="radio"/> ครู	[] 004
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (เศษเดือนที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นอีกหนึ่งปี) <input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> 11 - 15 ปี <input type="radio"/> 16-20 ปี <input type="radio"/> 21 - 25 ปี <input type="radio"/> 26 ปีขึ้นไป	[] 005
6. จังหวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ <input type="radio"/> จังหวัดสุพรรณบุรี <input type="radio"/> จังหวัดนครปฐม	[] 006

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในสดมภ์ทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามสภาพ
 จริงที่ปรากฏ 1 ข้อ เพียง 1 คำตอบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้
 ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมกับครู (X_1)							
1	ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ						[] 007
2	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครูหลังสังเกตการสอน						[] 008
3	ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูในด้านการสอน						[] 009
4	ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้านการสอนของครู						[] 010
5	ผู้บริหารจัดให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน						[] 011
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความกล้าแสดงออกทางการพูด และการแสดงความคิดเห็น						[] 012
7	ผู้บริหารแนะนำแหล่งข้อมูลที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู						[] 013
8	ผู้บริหารแนะนำทางเลือกในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้แก่ครู						[] 014
9	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ บทความเอกสารหรือหนังสือที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน						[] 015
10	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู						[] 016
11	ผู้บริหารกำหนดค่านิยม ความเชื่อ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน						[] 017

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
12	ผู้บริหารสร้างค่านิยมและปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม						[] 018
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน						[] 019
14	ผู้บริหารจูงใจครูเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ						[] 020
15	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอนของครู						[] 021
16	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนของครู						[] 022
17	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของผลงาน						[] 023
18	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่ครู						[] 024
19	ผู้บริหารมีการมอบรางวัลให้แก่ครูที่ดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย						[] 025
20	ผู้บริหารให้การยอมรับ และชื่นชมครู เมื่อปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ						[] 026
การสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ (X_2)							
21	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการของครูในการพัฒนาตนเอง						[] 027
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองตามความต้องการของครู						[] 028
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอน						[] 029
24	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู						[] 030
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ ด้วยการศึกษาค้นคว้าในระดับที่สูงขึ้น						[] 031
26	ผู้บริหารเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ						[] 032
27	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะที่ได้จาก						[] 033

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การอบรมและศึกษาดูงานมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน						
28	ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน						[] 034
29	ผู้บริหารผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน						[] 035
30	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครูแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง						[] 036
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม						[] 037
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันระหว่างเพื่อนครู						[] 038
33	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในคณะครู						[] 039
34	ผู้บริหารจัดให้ครูเป็นโค้ชในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน						[] 040
35	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา						[] 041
36	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้วิธีการที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน						[] 042
37	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง						[] 043
38	ผู้บริหารจัดให้ครูมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ รวมทั้งผลการวิจัยใหม่						[] 044
39	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูศึกษางานวิจัย เพื่อใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน						[] 045
40	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการวิจัยของครูในสถานศึกษา						[] 046

ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในสดมภ์ทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามสภาพ

จริงที่ปรากฏ 1 ข้อ เพียง 1 คำตอบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)							
1	บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจ และ ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ						[] 047
2	บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ						[] 048
3	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและ ความสำเร็จที่กำหนดไว้						[] 049
4	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้ เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ						[] 050
5	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการ เรียนการสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน						[] 051
6	บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง						[] 052
7	บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้						[] 053
8	องค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสาร ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และเป็นประโยชน์ในการ ทำงานร่วมกัน						[] 054

ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
แบบแผนทางความคิด (Y_2)							
9	บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ						[] 055
10	บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ						[] 056
11	บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ						[] 057
12	บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนก แยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ						[] 058
13	บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ						[] 059
14	บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด						[] 060
15	บุคคลในองค์การมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ						[] 061
16	บุคคลในองค์การสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้						[] 062
วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3)							
17	บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การ						[] 063
18	บุคคลในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การ						[] 064
19	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา						[] 065
20	องค์การมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน						[] 066
21	องค์การนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ						[] 067

ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
22	องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการค้า ดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง						[] 068
23	องค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร มีความ ผูกพันต่อองค์การ						[] 069
24	องค์การมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่ บุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก						[] 070
การเรียนรู้ของทีม (Y_4)							
25	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วย วิธีการต่าง ๆ						[] 071
26	องค์การจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงาน ทุกครั้ง						[] 072
27	องค์การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไป ทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน						[] 073
28	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน						[] 074
29	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แก้ปัญหาร่วมกัน						[] 075
30	องค์การจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงาน ร่วมกัน						[] 076
31	องค์การจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางใน การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย						[] 077
32	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และ ศักยภาพร่วมกัน						[] 078
การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)							
33	บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ อย่างเป็นระบบ						[] 079
34	บุคคลในองค์การนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่ เกิดกับบุคคลอื่น มาเป็นบทเรียนในการทำงานของ ตนเองเสมอ						[] 080

ข้อ ที่	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
35	บุคคลในองค์การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ ปัญหา						[] 081
36	บุคคลในองค์การพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้ สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ						[] 082
37	บุคคลในองค์การมีความสามารถในการคิดและ ปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						[] 083
38	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ						[] 084
39	องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ งาน						[] 085
40	องค์การสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง เพื่อเลือก วิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน						[] 086

หมายเหตุ : ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูง ในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้



รายการอ้างอิง

- Best, J.W. . *Research in Education* New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- Bevoise, Wynn De "Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader."
Educational leadership 41, no. 5 (1989): 21.
- Cavazos, J. M. "The Instructional Leadership If High School Principals in Successful Hispanic Majority High Schools." Doctoral Dissertation, Faculty of Graduate School, The University of Texas at Austin, 1999.
- Chell, J. "Introducing Principal to the Role of the Instructional Leadership: A Summary of Master's Project." November 25, 2020. <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.html>.
- Crawford, L. M. "High School Principal Leadership: Practices and Beliefs within the Learning Organization." PhD. Dissertation, Northern Illinois University, 2004.
- Cronbach, L.J. . *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. ed. New York: Harper & Row, 1974.
- Davis G. A., and Thomas M. A. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- Davis, Gray A., and Margret A. Thomas. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- Dixon, N. *The Organizational Learning Cycle: How We Learn Collectively*. London: McGraw-Hill, 1994.
- Duke, Daniel L. *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House, 1987.
- Garvin, D. A. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, 1993.
- Garvin, David A. *General Management: Processes and Action* London: McGraw-Hill, 2002.
- Gentilucci, W., and R. Muto. *Lessons from the Cyberspace Classroom: The Realities of Online Teaching* San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Glickman, C. D. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon, 2004.

- Gradner, Barbara L. "Learning Organization Practices in Public Schools: A Middle School Case Study." Ed.D. dissertation, The University of New Mexico, 2003.
- Greenfield, David *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- H., Wildy, and Dimmock C. "Instructional Leadership in Primary and Secondary School." *Journal of Educational Administration* 31, no. 21 (1993): 43-61.
- Heck, Ronald, and Other. *Instructional Leadership and School Achievement Validation of Casual Model*. Educational Administration Quarterly, 1990.
- Hoy, A., and W. K. Hoy. *Instructional Leadership a Learning-Centered Guide*. The United States of America: Allyn & Bacon, 2003.
- Hoy W. K., and Miskel C. G. *Educational Administration*. New York: Random House, 1982.
- J., Blase, and Blase J. *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. Thousand: California, 2004.
- Joseph, B. W. . *A History of Nazi Germany*. 2000.
- Kaiser, S.M. *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Learning Organization*. U.S.A., Dissertation: Louisiana State University, 2000.
- King, Stephen Ward. "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning T." Ph.D. Dissertation, Portl and State University, 2002.
- Krejcie, R.V., and D.W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and Psychological Measurement* 30, no. 3 (1970): 607-10.
- Kulik, Cohen P. A., James A., and Chen-Lin C. Kulik. "Educational Outcomes of Tutoring: A Me-Analysis of Findings." *American Education Research Journal* 33 (1982): 237-48.
- Likert, R. . *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill Book, 1961.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Education Administration: Concept and Practice* Belmont: wadsworth, 2012.
- Maki, Wilma Jane. "Schools as Learning Organizations : How Japanese Teachers Learn to Perform Non - Instructional Tasks." Ph.D. dissertation, The University of British Columbia, 2001.
- Marquardt, M. J. *Building the Learning Organization : Mastering the 5 Element for*

- Coporate Learning*. . Polo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002.
- Matthews, G. *Handbook of Research for Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*
New York: Macmillan Library References, 2007.
- McEwan E. K. *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Edited by 3rd.
California: Corwin Press, 2001.
- McEwan, Elain K. *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks:
Library of congress cataloging publication data, 1998.
- Mcilvain, Steven Loiyd. "Improving the Instructional Leadership of Elementary Principals through in – Service Training." *Dissertation Abstracts International* 47(6), 1986.
- Murphy, J. *Education Administration: A Decade of Reform*. Thousand Oaks: California: Sage, 1999.
- P., Hallinger, and Murphy J. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals." *The elementary school journal* 86, no. 2 (November 1985): 221-24.
- Pedler, M., J. Burgoyne, and T. Boydell. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.
- Pedler, M. J., T. H. Boydell, and J. G. Burgoyne. *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill, 1996.
- Ronald, Doll C. *Curriculum Improvement*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1974.
- Ruffin, A. "Hybrid Classes: Maximizing Resources and Student Learning 2007." accessed November 25, 2020. available from ProQuest [http://courses.durhamtech.edu/tlc/www/htm/Special Feature/hybridclasses.htm/Abstract](http://courses.durhamtech.edu/tlc/www/htm/Special%20Feature/hybridclasses.htm/Abstract).
- S., Krung. *Developing Social Skills*. New York: University of L. Illinois, 1992.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- . *The Principalsip : A Reflective Practive Perapective*. 2nd ed. Needham Heights: MA Allyn and Bacon, 1991.
- Senge, Peter M., and others. *Schools That Learn: A Fifth Discipline Field Book for Educators, Parents, and Everyone Who Care About Education* New York: Doubleday Currency.
- Seyfarth, J. T. *The Principal: New Leadership for New Challenges*. New Jersey: Prentice-

- Hall, 1999.
- Stata, R. "Organization Learning-the Key to Management Innovation." *Sloan Management Review* 30 (1989): 63-74.
- T., Seyfarth J. *The Principal: New Leadership for New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Tebbano, O' Michael Donald. "A Study of the Relationship between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations." Ed.D. Thesis, College of Education and Human Services, Seton Hall University, 2002.
- Timothy Charles Noxel. "Innovation Diffusion in the Learning Organization: A Southwestern Ontario District School Board." Ph.D. dissertation Walden University, 2003.
- Ubben, Larry W., Gerald C., and Hughes. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Bacon, 1987.
- Yamada, A. T. "Elementary School Principals' Perceptions of Responsibilities and Competencies for Instructional Leadership." Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School, University of the Pacific Stockton, 2000.
- เกตุสุตา กิ่งการจร. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2560.
- จิตติมา วรณศรี. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 12 (มกราคม-เมษายน 2553): 35-48.
- จิราวรรณ เสงี่ยมอง. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 จังหวัดกระบี่." วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561.
- จุฑามาศ อินนามเพ็ง. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสพม.นครพนม เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2552.
- ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 " วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์การ = *Organization Behavior* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ตะกั่วทุ่ง, อรรถธีธ ฌ. องค์การแห่งการเรียนรู้. 2560.

จิตารักษ์ โมเล็ก. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับคุณลักษณะผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, no. 2 (2562): 425.

นิยามภา, อัจฉรา. ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ: วิสด้า อินเทอร์เน็ต, 2561.

ปรดี ประทุมสุวรรณ. "การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1". วารสารบริหารการศึกษา มศว, no. 16 (2555): 39-40.

พอททัย ภิรมย์ศรี. "การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.

พานิช, วิจารย์. โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์.

มติชนออนไลน์. "ผลวิจัยพบขอ.ขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ." เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก

https://www.matichon.co.th/education/news_2586691.

ลัดดาวรรณ นัตดาเทพ. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี"

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.

วรรษัญชาริ ประกิจ. "องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.

วิระวัฒน์ ปันนิตมัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (*Learning Organization*). พิมพ์ครั้งที่ 3 ed. กรุงเทพฯ: ธีระป๋อมวรรณกรรม.

ศิริญา สระ. "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5." Paper presented at the รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติ (Proceedings) ครั้งที่ 15, 2557.

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวชิาซีผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่. กรุงเทพฯ: เอส.พี. เอ็น. การพิมพ์, 2553.

สมคิด สร้อยน้ำ และ มัณฑนา อินทุสมิต. บทสรุปและประเด็นสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต ภาวะผู้บริหาร. 2554.

สมถวิล ศิลปคนธรรพ์. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสพ.สมุทรสาคร." วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, no. 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 177.

สรารุทธิ คักดี. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5."

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. "ประวัติความเป็นมา สพม.9." เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2563.

เข้าถึงได้จาก http://www.mathayom9.go.th/webspm9/spm9_detail.php?id=1.

———. "ภารกิจ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก

<http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/duty9.pdf>.

———. "ยุทธศาสตร์การพัฒนา." เข้าถึงเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก

http://www.mathayom9.go.th/webspm9/spm9_detail.php?id=2.

———. รายงานการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 2563.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562." เข้าถึงเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก

<https://www.obec.go.th/archives/12738>.

———. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2562.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. ม.ป.ท., 2559.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). "ตรวจสอบผลการประเมินคุณภาพภายนอกบทสรุปผู้บริหาร." เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก

<http://onesqa.or.th/onesqa/th/Report/index.php>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. บทวิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาครูทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2556.

———. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

สุขฤทัย จันทรทรงกรด. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.

สุรียา กิจลิขิต. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." วารสารการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, no. 1 (2562): 844-45.





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกรองกาญจน์ อรุณเมฆ
วัน เดือน ปี เกิด	15 มิถุนายน 2535
สถานที่เกิด	9/5 หมู่ 3 ตำบลลำพูน อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84120
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) เอกวิทยาศาสตร์-ชีววิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2561 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	โรงเรียนสถาพรวิทยา 54 หมู่ 11 ตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73130

