

The development guideline Instructional leadership of school administrators in Roi- Et Municipality

Sornsawun Sriruang¹ and Saksit Rittilan²

Received	Reviewed	Revised	Accepted
18/04/2564	21/05/2564	22/05/2564	24/05/2564

Abstract

The purposes of this research were to 1) study Instructional leadership of school administrators in Roi- Et Municipality 2) study the methods for developing the transformational leadership of school administrators. The research process was divided to 2 phases: Phase 1 to study Instructional leadership of school administrators in Roi- Et Municipality. The sample group used in the research was 136 school administrator and teachers. The instruments used in this research were the 5-level scale questionnaire with the power of discrimination 0.22 - 0.89 and confidence of the whole questionnaire .88 The statistics used for data analysis were mean, percentage, standard deviation. Phase 2 to study guideline Instructional leadership of school administrators in Roi- Et Municipality. The target group is 9 people. Tools for collecting interview information Data analysis by content analysis Is a structured equation.

The research results were found that

1. Instructional leadership of school administrators in Roi- Et Municipality in overall and in each aspect at a high level, by raking from maximum to minimum average following 1) Creating a conducive atmosphere and environment Learning 2) Curriculum and learning management 3) teacher development 4) Determination clear to vision mission and goals and 4) student quality development.

2. guideline Instructional leadership of school administrators in Roi- Et Municipality include 1) focus on the differences and needs of the student 2) reduction projects or activities into or integrate 3) supervising, monitoring and

¹ Kalasin University, E-mail: krupon_2011@hotmail.com

² Kalasin University, E-mail: krupon_2011@hotmail.com

evaluating progress in the implementation of the vision. Mission and goals through participation 4) support teachers to conducting classroom research and 5) analyze the needs of parents, students, community and local communities to curriculum development.

Keyword: Instructional leadership, school administrators

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

ศรสวรรค์ ศรีเรือง³ และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิสิน⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน และครู จำนวน 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.22 - 0.89 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.88 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาครูและบุคลากร 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนมี และ 5) การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับลดโครงการหรือกิจกรรมลงหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยการมีส่วนร่วม 4) ผู้บริหารสถานศึกษา

³ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, E-mail : krupon_2011@hotmail.com

⁴ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, E-mail : krupon_2011@hotmail.com

ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based-Economy) ที่ปัจจัยในการผลิตและแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปเป็นปัจจัยที่ไม่อาจจับต้องได้มากขึ้น เช่น ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการค้าข้ามประเทศที่อาศัยวัฒนธรรมเป็นสื่อ ดังนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์การสร้างจุดยืนที่เข้มแข็งเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สภาการณดังกล่าวไม่ได้จำเพาะอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น การบริหารกิจการที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์นี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ในการทำให้กิจการดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (Charoenchai, W., 2021) ทั้งนี้การศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครอง ตลอดจนการเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามให้เกิดขึ้นกับคนในชาติ (Juntong, P., 2016) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพการศึกษาที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาของประเทศ คือ การเตรียมคนให้มีความพร้อมไปกับโลกสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทั้งในโลกปัจจุบัน และโลกอนาคตให้ได้ (Thepkanjana, P., 2016) สำหรับประเทศไทยได้ดำเนินการขับเคลื่อนการศึกษาโดยการจัดการและการให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ทั้งนี้ก็เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมือง ซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักของการแข่งขันของประเทศไทย โดยที่กระทรวงศึกษาธิการก็ได้กำหนดบทบาทการดำเนินงานด้านการศึกษาที่สำคัญเพื่อสร้างและเตรียมเยาวชนของชาติเพื่อเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งการจัดการศึกษาต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ มีความยืดหยุ่นสร้างสรรค์ ทำลายและซับซ้อน เป็นการศึกษาที่จะทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Ministry of Education, 2017) แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการจัดการ

ศึกษาให้มีคุณภาพและเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยองค์การปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งก็หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ต้องมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการตามแนวทางการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ นั้นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Runcharoen, T., 2010) โดยผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างมีอาชีพ ตลอดจนมุ่งทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็สูงขึ้น (Wisalaporn, S., 2008)

จากความสำคัญของการจัดการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อสถานศึกษา จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในตนเอง ซึ่งมีคำกล่าวโบราณที่ว่า “ฝูงชนที่มีสิงโตนำ ดีกว่าฝูงสิงโตที่มีสุนัขนำ” ความหมายโดยนัยหรือความแฝงของของคำกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำในกลุ่ม ซึ่งหากกลุ่มมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมีศักยภาพมีความสามารถเปรียบเทียบกับสิงโตที่เป็นสัตว์ที่มีความเป็นผู้นำเป็นเจ้าป่า ฯลฯ (Ketvisetkul, T., 2021) เพราะภาวะผู้นำจะเป็นส่วนช่วยให้การบริหารจัดการในสถานศึกษานั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การบริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสามารถสร้างการทำงานแบบมีส่วนร่วม สื่อสารได้อย่างดี มีวิสัยทัศน์ และมีทักษะในการทำงานกับบุคลากรที่มีความแตกต่างภายในสถานศึกษา (Amos, 2018) ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมเป็นตัวบ่งชี้ว่าส่งผลให้การจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลด้วย (Choosup, S., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทสรุปจากการสัมมนาในประเด็นก้าวข้ามขีดจำกัดสู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพของ (Office for Accreditation and Quality Assessment, 2016) ว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การศึกษาของชาติตกต่ำ คือผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ (Pornrungrroj, C., 2016) ที่กล่าวถึงปัญหาการศึกษาของไทยด้านผู้บริหารและการบริหารจัดการประกอบด้วย

1) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้มีปัญหาความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ และ 2) สถานศึกษาขาดผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทาง ด้านวิชาการจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ของชาติโดยรวม ซึ่งเป็นไปตามที่ (Office of the Education Council, 2020) ได้นำเสนอ รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2561/2562 สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาทุกสังกัดในภาพรวม ยังมีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการงานวิชาการ ในประเด็นสำคัญ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา และตัดสินใจ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาแสวงหาคำตอบและสร้าง องค์ความรู้ด้วยตนเอง การประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลายและต่อเนื่อง เป็นต้น

ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในทุกสังกัด จึงส่งผลเป็นปัญหาหลักที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมหรือส่วนใหญ่ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำทั้งจากการ ประเมินผลเปรียบเทียบกับต่างประเทศและประเมินผลในประเทศ (Office of the Education Council, 2020) ในส่วนของสภาพปัญหาของการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกันที่พบว่า ในปีการศึกษา 2562 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ จัดการศึกษาให้นักเรียนทั่วประเทศส่วนใหญ่ คือ ระดับปฐมวัย รองลงมา คือ ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งสัดส่วนนี้ลดลงจากเมื่อ 2-3 ปีที่แล้ว เนื่องจากความเชื่อมั่นในการ จัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นปัจจัยส่วนหนึ่ง และประเด็นที่สอดคล้องกันก็คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูมีความเป็นนักวิชาการน้อย (Department of Local Administration, 2018)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญมากในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพ ดังที่ (Office of the Education Council, 2020) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการ บริหารงานวิชาการของโรงเรียน หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญในเรื่องวิชาการก็ เท่ากับว่าการจัดการศึกษาย่อมล้มเหลวและไปไม่ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน สอดคล้องกับ แนวคิดของ (Wonganutrohd, P., 2010) ที่กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นงาน หลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและ คุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้อง กับหลักสูตรการจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของ สถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษาซึ่ง อาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น และ (Chell., 1999) ที่ กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู

มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียนและมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนต้องการจะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีและต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน (Dimmock and Walker., 2005) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงได้กำหนดประเด็นการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ทั้งเพื่อให้เข้าใจถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการอันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ดีที่สุด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นสารสนเทศในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ดที่จะนำไปใช้ในการส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้ภาวะทางวิชาการ เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพตามสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ และมีขอบเขตการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

1.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 236 คน ได้แก่ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน และครู จำนวน 223 คน รวมทั้งหมด 236 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ทั้ง 8 แห่ง ในปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง 2) โรงเรียนเทศบาลวัดบุรพาภิราม 3) โรงเรียนเทศบาลวัดเหนือ 4) โรงเรียนเทศบาลวัดป่าเรไร 5) โรงเรียนชุมชนบ้านหนองหญ้าม้า 6) โรงเรียนเทศบาลวัดเวฬุวัน 7) โรงเรียนเทศบาลวัดราษฎร์อุทิศ และ 8) เทศบาลอนุบาลเมืองร้อยเอ็ด

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 148 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2563 ได้มาโดยวิธีการ ดังนี้

2.1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Krejcie and Morgan, 1970) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา 13 คน จำนวนครูผู้สอน จำนวน 223 คน รวมทั้งหมด 236 คน ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน จำนวนครูผู้สอน จำนวน 135 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 148 คน

2.2) การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน กำหนดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 8 แห่ง ในส่วนของครูผู้สอน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

1.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพนักเรียน 2) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน 4) การพัฒนาครูและบุคลากร และ 5) การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

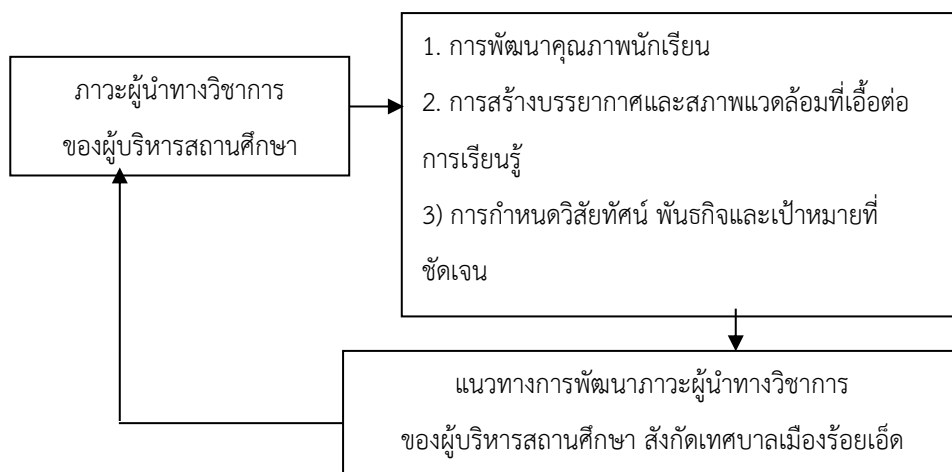
2.1 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน ประกอบด้วย นักวิชาการหรืออาจารย์ในสังกัดสถาบัน อุดมศึกษา จำนวน 2 คน กลุ่มผู้บริหารการศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 คน กลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ใน
ระยะที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีรายละเอียดดังนี้

1) กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษา	ประชากร		รวม (คน)	กลุ่มตัวอย่าง		รวม (คน)
	ผู้บริหาร	ครู		ผู้บริหาร	ครู	
1. เทศบาลอนุบาลเมืองร้อยเอ็ด	1	17	18	1	10	11
2. เทศบาลวัดราชบูรพาภิราม	1	14	15	1	8	9
3. เทศบาลวัดเหนือ	1	17	18	1	10	11
4. เทศบาลวัดบูรพาภิราม	1	16	17	1	10	11
5. เทศบาลหนองหญ้าม้า	1	36	37	1	23	24
6. เทศบาลวัดเวฬุวัน	2	32	34	2	19	21
7. เทศบาลวัดป่าเรไร	2	28	30	2	17	19
8. เทศบาลวัดสระทอง	4	63	67	4	38	42
รวม	13	223	236	13	135	148

2) สร้างเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบ Likert มีเกณฑ์การแปลความ หมายถึงนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการในระดับน้อยที่สุด

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของข้อคำถามในแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of item Objective Congruence : IOC) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นวิเคราะห์โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Tirakanan, S., 2000) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ครั้งนี้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 อยู่ในเกณฑ์ทุกข้อ

4) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพแบบสอบถาม ดังนี้

4.1) หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) จากนั้นคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ผลปรากฏมีข้อคำถามผ่านเกณฑ์ จำนวน 53 ข้อ จากทั้งหมด 61 ข้อ

4.2) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาคซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (Petchrot, L. and Chamniprasart, A., 2002) ผลปรากฏค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.88

5) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า ความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีเกณฑ์ในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ 5 ระดับ ดังนี้ (Srisaat, B., 2013)

4.50-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์และวิธีการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

2.2 ดำเนินการศึกษานำทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กำหนดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ในสังกัดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน กลุ่มผู้บริหารการศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 คน กลุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2) สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

3) ประสานผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

4) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ณ สถานที่/สำนักงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวันเวลาที่กำหนด

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการสัมภาษณ์แล้วสรุปผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนมี และด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	ระดับภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การพัฒนาคุณภาพนักเรียน	3.95	0.64	มาก
2. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.42	0.54	มาก
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน	4.19	0.57	มาก
4. การพัฒนาครูและบุคลากร	4.28	0.50	มาก
5. การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.33	0.54	มาก
รวม	4.23	0.56	มาก

ทั้งนี้ มีผลสรุปการวิจัยรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนโดยการบริหารแบบองค์รวม พัฒนาสมรรถนะของผู้เกี่ยวข้องและสมรรถนะครูให้สอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ แสดงความยินดีและประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการลดระเบียบขั้นตอนให้น้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูเพื่อส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

1.3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบาย

ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

1.4 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูโดยจัดอบรมพัฒนาครูในสาขาที่ขาดแคลน ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

1.5 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการใช้หลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาการที่กำหนด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคมและผู้เรียน

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด สรุปได้ 5 แนวทาง ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน สรุปแนวทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน

2.2 ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สรุปแนวทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนของครู

2.3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน สรุปแนวทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยการมีส่วนร่วม

2.4 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร สรุปแนวทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดทำวิจัยในชั้นเรียน

2.5 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สรุปแนวทาง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่สรุปว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีความตระหนักกว้างงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนให้รู้และเข้าใจงานวิชาการ สามารถเป็นผู้นำครูด้านวิชาการ รวมทั้งมีความเข้าใจในบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Hughes, Ginnett and Curphy, 2012) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่ต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย การเรียนรู้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Plarin, K., 2009) แต่อีกประเด็นที่สำคัญมากก็เนื่องมาจากในเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมที่มีเป้าหมายการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ อีกทั้งยังมีโครงการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับจัดการศึกษาตลอดชีวิต ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (Department of Local Administration, 2018) นอกจากนี้จากสรุปผลการวิเคราะห์โดยรวมรายด้านที่พบว่างค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ก็สอดคล้องกับการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (SBMLD) ที่กำหนดในส่วนที่เกี่ยวข้องไว้ สถานศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องใส่ใจและให้ความสำคัญกับบรรยากาศ ในการเรียนรู้ให้ครูมีความสุขกับการเรียนรู้ โดยการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจเปิดโอกาสให้กล้าเสี่ยงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง เพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สอดคล้องกับ

แนวคิดของ (Glickman, 2007) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อเรียนรู้ (Positive School Climate) เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียน อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศการและพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน ในส่วนของสรุปผลการวิจัยที่สรุปว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้น อาจกล่าวได้ว่าในสภาพการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันที่เรียกว่ายุค 4.0 ยุคดิจิทัล ยุคโลกแห่งศตวรรษที่ 21 รวมทั้งยุค New normal กอปรกับการเมืองที่ผันผวน มีนโยบายออกมามากมาย รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำสุดจากทั้ง 5 ด้าน ในการศึกษาครั้งนี้ แต่อย่างไรก็ตามนั้นอาจเป็นช่วงการศึกษาระยะเวลาหนึ่งซึ่งในปัจจุบันกระทรวงมหาดไทย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็มีได้นิ่งนอนใจที่จะพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยจะเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยมีมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นและชุมชนแล้ว ยังมีบทบาทและส่วนร่วม ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ ในท้องถิ่น มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา การพัฒนาอาชีพของประชาชนและเยาวชนในท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาในท้องถิ่น (Department of Local Administration, 2018)

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด สรุปได้ 5 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างผู้เรียนและความต้องการของผู้เรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายการลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนของครู 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยการมีส่วนร่วม 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีความรู้ในการทำวิจัยในชั้นเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย และ 5)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน ถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักความสอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School-based Management for Local Development - SBMLD) ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต และมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของแต่ละบุคคล ภายใต้แนวคิดที่ว่า การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศทาง ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียวยังเป็นการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านวิชาการแต่เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น โดยไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพ หรืออัจฉริยภาพด้านอื่น ๆ ทำให้ผู้เรียนกลุ่มนี้ไม่ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและถูกบังคับให้เรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก หรืออาจเป็นไปได้ยาก เท่ากับเป็นการทำร้ายกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพหรืออัจฉริยภาพด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ เพราะกลุ่มผู้เรียนเหล่านี้จะไม่มีความเป็นเลิศในด้านใดทั้งสิ้นเลย เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานไปแล้วและไม่มีโอกาสได้เรียนต่อก็จะมีชีวิตที่จะนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ ประกอบกับผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีฐานะยากจนมักไม่มีโอกาสได้เรียนต่อ ดังนั้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนทุกคน เพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของตนเอง เพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาให้มีความเป็นเลิศตามศักยภาพหรืออัจฉริยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลสู่ความเป็นเลิศต่อไป (Department of Local Administration, 2018) ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดในมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2) ผู้บริหารควรควรปรับลดโครงการหรือกิจกรรมลง หรือบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับบทสรุปของ (Seesakote, J., 2017) ที่ได้สรุปถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เมื่อบรรยากาศโรงเรียนแสดงถึงคุณค่าของการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้ไม่เป็นการยากที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศทางการศึกษาในทุกระดับ และบรรยากาศนี้จะช่วยดึงพลังของนักเรียนและครูออกมา โดยมีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดได้ เช่น การจัดให้มีการ

ปลอดภัยและเป็นระเบียบ จัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เข้าใจว่าสิ่งที่ดีที่สุด คือ การที่แต่ละคนทำส่วนของตนอย่างดีที่สุด เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังกับนักเรียนสูง ทั้งนี้สถานศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องใส่ใจและให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการเรียนรู้ให้ครูมีความสุขกับการเรียนรู้ โดยการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจเปิดโอกาสให้กล้าเสี่ยงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งลักษณะโครงสร้างขององค์การซึ่งต้องมีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนหรือมากเกินไป มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการสนับสนุนหรือจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Chaijan, P., 2019) ที่ศึกษากลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยด้านส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยสรุปว่า ผู้บริหารควรลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น และขัดจังหวะหรือเวลาการจัดการเรียนการสอนของครู และต้องจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอด้วยเช่นกัน

3) ผู้บริหารควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยการมีส่วนร่วม ถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดของ McEwan (1998) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้อง สื่อสารสร้างความเข้าใจติดตามกำกับ และประเมินอย่างต่อเนื่อง ระหว่างนักเรียนกับครูเรื่องวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ เป็นการเน้นสำนึกความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการพัฒนาทางวิชาการอีกทางหนึ่ง และ (Seesakote, J., 2017) ที่ได้สรุปแนวคิดของ (Krug, 1992; Bookbinder, 1992) ที่สรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพด้านการบริหารงานจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วจำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจด้วย ซึ่งการกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้งถึงการจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษากับครูร่วมกันกำหนด สื่อสารเป้าหมาย รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการกำกับติดตามการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ จะช่วยให้มีโครงสร้างองค์การที่นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายสำคัญได้ภายใต้การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ดังที่ (Phongsriwat, S., 2010) ได้กล่าวเสนอว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน โดย 1) ให้แนวทางและกระบวนการในการจัดทำเป้าหมายของโรงเรียน แก่คณะครู รวมทั้งการวิเคราะห์บทวนเป้าหมายของโรงเรียน ด้วยวิธีเน้นกระบวนการ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา 2) เน้นการใช้การ

ทำงานของครูเป็นทีมงานและรายบุคคลในการจัดทำหรือวิเคราะห์บทวนความคืบหน้าของเป้าหมายดังกล่าว 3) สร้างมิตร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายกลุ่ม โดยจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายไว้ชัดเจน

4) ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดทำวิจัยในชั้นเรียน สอดคล้องกับ Tonapalin, C., 2019) ที่สรุปรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนนั้น มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาประกอบการตัดสินใจรวมทั้งจัดทำนโยบายและวางแผนบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษาและเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาความรู้และแนวทางปฏิบัติ สามารถนำผลการค้นพบมาแก้ไขการเรียนรู้หรือตัดสินใจพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดไว้ใน มาตรา 24 ข้อ (5) ว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัด บรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและ อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ครูและ ผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอนและวิทยาการประเภทต่าง ๆ นอกจากนี้ มาตราที่ 30 ยังระบุว่า ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

5) ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนและท้องถิ่นเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับ (Charoensuk, P., 2010) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ตามความเชื่อที่ว่าผู้เรียนมีพื้นฐานแตกต่างกันว่าต้องมีการวินิจฉัยความต้องการ กล่าวคือ เป็นสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคม และผู้เรียน ซึ่งการที่ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีการศึกษารวบรวมข้อมูลที่สำคัญจำเป็นอย่างรอบด้านเพื่อใช้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียนและความต้องการของท้องถิ่น ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (Khambud, S., 2016)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นสถานศึกษาสำนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดควรมีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อขึ้นอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในประเด็นส่งเสริมและพัฒนาให้ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ หรือวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับความสามารถ ความต้องการและศักยภาพของผู้เรียนที่มีความแตกต่าง

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถนำข้อมูล และสารสนเทศที่เป็นผลจากการวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เพื่อจะได้นวัตกรรมที่เป็นรูปแบบที่เหมาะสมให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้นำไปประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

References

- Amos, C.T. (2018). *An analysis of the correlation of leadership frames between superintendents and school board presidents in Texas public schools*. Texas: Tarleton State University.
- Bookbinder, R. (1992). *The principle: leadership for the effective and productive school*. Springfield, IL: Charles C Thomas publisher.
- Chaijan, P. (2019). *A strategy of educational management in 21st Century of schools under jurisdiction of local Administration organization*. *Journal of MCU Nakhondhat* Vol.6 No.8 (October 2019).
- Charoenchai, W. (2021). Development of a high-performance organization management model for improving the quality of education in educational institutions under the Provincial Administrative Organization. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 1 (1), 29-50.
- Charoensuk, P. (2010). *Development of academic indicators for basic education institutions*. Master of Thesis: Khon Kaen University.
- Chell, Jan. (1999). *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A summary of a master's project by Jan Chell*. [Online].
<http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>. [August 2, 2020]
- Choosup, S. (2007). *Developing tools and indicators for effective educational institution administrators*. Master of Thesis: Silpakorn University.
- Department of Local Administration. (2018). *School-based Management for Local Development – SBMLD*. Bangkok: Department of Local Administration.
- Dimmock, C., & A. Walker. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. Gateshead: Athenaeum Press.
- Glickman, C. D. (2007). *Super vision and instructional leadership: A developmental approach*. (7th ed.). Boston: Pearson.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experiences*. (7th ed). New York: McGraw-Hill.
- Juntong, P. (2016). *Beyond the limit to the millennium of quality*. Educational Quality Assessment Report of the Office for Accreditation and Quality Assessment (Public Organization). Bangkok: Offset Plus.

- Ketvisetkul, T. (2021). "The Studying Issues of True Leadership". *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 1 (1), 51-66.
- Khambud, S. (2016). *Development of a model for enhancing academic leadership of basic education administrators Under the Office of Roi Et Primary Education Area 2*. Master of Thesis: Roi Et Rajabhat University.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.
- Krug, R.E. (1992). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven Steps to Effect Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
- Ministry of Education. (2017). *Academic Leadership Reinforcement*. (3rded). Bangkok: Ministry of Education.
- Office for Accreditation and Quality Assessment. (2016). *Beyond the limit To the millennium of quality*. Bangkok: Offset Plus.
- Office of the Education Council. (2020). *State of education in Thailand 2018/2019 educational reform in the digital era*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Office of the Education Council. (2020). *Council for Education Symposium 2019 (OEC Forum 2019): From Policy Recommendations to Educational Quality Improvement*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Petchrot, L and Chamniprasart, A. (2002). *Research methodology*. Bangkok: pimdeekampim.
- Phongsriwat, S. (2010). *School Leaders and Orientation*. [Online]. <http://www.gotoknow.org/posts/385724>. [15 March 2020]
- Plarin, K. (2009) *Development of instructional leadership indicators For basic education school principals*. Khon Kaen University.
- Pornrungraj, C. (2016). *beyond the limit To the millennium of quality. Educational Quality Assessment Report of the Office for Accreditation and Quality Assessment (Public Organization)*. Bangkok: OFFSET PLUS CO.,LTD.
- Runcharoen, T. (2010). *Professionalism in organizing and administering education in the educational reform era*. Khaofang.
- Seesakote, J. (2017). *Organizational Atmosphere Affecting Professional Learning Community of Teachers Under Khon Kaen Municipality*. Master of. Khon Kaen: Khon Kaen University.
- Srisaat, B. (2013). *Preliminary research*. (9nded). Bangkok: Suwiriyasan.

- Thepkanjana, P. (2016). *Beyond the limit to the millennium of quality*. Educational Quality Assessment Report of the Office for Accreditation and Quality Assessment (Public Organization). Bangkok: Offset Plus.
- Tirakanan, S. (2000). *Project Assessment: A Guide to Action*. Bangkok: Ramkhamhaeng University.
- Tonapalin, C. (2019) *Educational Institution Management Model for Developing the Quality of Early Childhood Students Under the Office of the Private Education Commission*. Bangkok: North Bangkok University
- Wisalaporn, S. (2008). *State of education in the southern border provinces*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Wonganutrohd, P. (2010). *Academic administration*. Bangkok: Bangkok Supplemental Media Center.

