



## Guidelines for the Development of Learning Leadership of School Administrators under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 3

Supawich Saenpanya

Northeastern University

E-mail: [supawich.sanpanya@gmail.com](mailto:supawich.sanpanya@gmail.com)

Vanich Prasertphorn

Northeastern University

E-mail: [vanich.pra@neu.ac.th](mailto:vanich.pra@neu.ac.th)

Received	Reviewed	Revised	Accepted
08/02/2026	17/02/2025	23/02/2026	11/03/2026

### Abstract

**Background and Aims:** The 21<sup>st</sup> century is an era of transition for the global education system. Educational administrators today have shifted from their traditional management roles to roles of learning leadership. This research aimed to (1) examine the current conditions the desirable conditions and the priority needs of learning leadership of school administrators under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 3 and (2) propose guidelines for the development of learning leadership of school administrators under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 3

**Methodology:** A mixed methods research design integrating quantitative and qualitative approaches was employed. The sample consisted of 331 school administrators and teachers obtained through multistage random sampling. The research instruments included a five point Likert scale questionnaire with an overall reliability coefficient of 0.967 Descriptive statistics were analyzed and the modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) was calculated. In addition semi structured interviews were conducted with three experts selected through purposive sampling to assess the appropriateness feasibility and usefulness of the proposed guidelines.

**Results:** The findings revealed that the overall current condition of learning leadership of school administrators was at a high level whereas the desirable condition was at the



highest level. The priority needs index of learning leadership was 0.29. The guidelines for developing learning leadership of school administrators consisted of six components namely (1) application of advanced technology in work practices with six guidelines (2) creativity with six guidelines (3) a learning supportive environment with four guidelines (4) team learning with four guidelines (5) the development of a learning culture with four guidelines and (6) self directed learning with four guidelines

**Conclusion:** The Learning Leadership Development Guidelines aim to empower school administrators to become learning leaders through the following (1) application of advanced technology in work practices through clear and actionable policies, promoting IT skills, incorporating artificial intelligence, establishing mentoring systems, building networks, and measuring performance using technology. (2) creativity with Design Thinking, creating a space for flexible management, providing budgetary support, establishing management models, and conducting lessons learned for improvement. (3) a learning supportive environment through emphasizing the integration of a safe physical and mental space, building trust, employing positive psychology in management, and implementing supervision and monitoring. (4) team learning with building an atmosphere of trust, involving participation in decision-making, promoting lessons learned activities, and developing conflict management skills. (5) the development of a learning culture with defining shared values and goals for the school, promoting unity, developing potential through challenging tasks, and reinforcing achievements through recognition and honor. and (6) Self-directed learning with driven by individual development plans aligned with the school's vision, pursuing interests to maximize potential, implementing coaching systems to stimulate critical thinking and problem-solving, and creating platforms to celebrate achievements and inspire continuous improvement. These guidelines can be used to develop administrator development plans at the policy level to cultivate learning leadership and directly impacting teachers by increasing their chances of success in student achievement. Reduce administrative limitations and create excellence for educational institutions.

**Keywords:** Learning leadership; School administrators; Development guidelines



## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ศุภวิชญ์ แสนปัญญา

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล: [supawich.sanpanya@gmail.com](mailto:supawich.sanpanya@gmail.com)

วานิช ประเสริฐพร

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล: [vanich.pra@neu.ac.th](mailto:vanich.pra@neu.ac.th)

### บทคัดย่อ

**ภูมิหลังและวัตถุประสงค์:** ศตวรรษที่ 21 ถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญของระบบการศึกษา โลก บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เน้นบทบาทผู้บริหารจัดการ ได้แปรเปลี่ยนสู่บทบาทของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 2) เพื่อศึกษาแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

**ระเบียบวิธีการวิจัย:** ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน ระยะที่ 1 วิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครู จำนวน 331 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 มีค่าความเที่ยง ทั้งฉบับเท่ากับ 0.967 วิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์สถิติอ้างอิง สำหรับการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 วิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้มาโดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทาง

**ผลการวิจัย:** พบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ต่อภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีค่าเท่ากับ 0.29 และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ประกอบด้วย 6 คือ (1) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน มี 6 แนวทาง (2) ความคิดสร้างสรรค์ มี 6 แนวทาง



(3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 4 แนวทาง (4) การเรียนรู้เป็นทีมมี 4 แนวทาง (5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มี 4 แนวทาง และ (6) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง มี 4 แนวทาง

**สรุปผล:** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ เป็นแนวทางพัฒนาสู่การเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้สำเร็จการเรียนรู้ 1) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ด้วยการกำหนดนโยบายชัดเจนปฏิบัติได้ ส่งเสริมทักษะ IT ด้วยการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ มีระบบที่เลี้ยง สร้างเครือข่าย และวัดผลงานด้วยเทคโนโลยี 2) ความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้ Design Thinking สู่การเปิดพื้นที่ทางความคิด ให้บริหารแบบยืดหยุ่น สนับสนุนงบประมาณ สร้างต้นแบบการบริหารและถอดบทเรียนเพื่อพัฒนางาน 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หัวใจสำคัญคือการผสมผสานพื้นที่ทางกายภาพและจิตใจให้ปลอดภัย เกิดความไว้วางใจ ด้วยจิตวิทยาเชิงบวกในการบริหาร มีการนิเทศติดตามต่อเนื่อง 4) การเรียนรู้เป็นทีม คือการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมกิจกรรมถอดบทเรียน และพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้ง 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการกำหนดค่านิยมร่วมและเป้าหมายของสถานศึกษา ส่งเสริมความสามัคคี กระตุ้นการพัฒนาศักยภาพด้วยงานที่ท้าทาย เสริมแรงด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติ และ 6) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยขับเคลื่อนด้วยแผนพัฒนาตนเอง ตามวิสัยทัศน์ เรียนรู้ตามความสนใจเพื่อดึงศักยภาพมาใช้สูงสุด มีระบบโค้ชช่วยกระตุ้นการคิดและแก้ปัญหา สร้างเวทีเชิดชูความสำเร็จที่เป็นเลิศให้เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางสามารถนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหาร เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับนโยบาย อันจะส่งผลโดยตรงต่อครูให้ได้เพิ่มโอกาสความสำเร็จในระดับผลสัมฤทธิ์นักเรียน ลดข้อจำกัดในการบริหารงาน สร้างความเป็นเลิศให้กับสถานศึกษา

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้; ผู้บริหารสถานศึกษา; แนวทางการพัฒนา

## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 ถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญของระบบการศึกษาโลก ซึ่งมีปัจจัยขับเคลื่อนหลักมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมดิจิทัล และกระแสโลกาภิวัตน์ อันนำไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และวิถีชีวิตของทุกคนทั่วโลก ทำให้ความท้าทายเกิดขึ้นในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการศึกษา ซึ่งต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมเผชิญกับความซับซ้อนของโลกยุคใหม่ (ฐิตินันท์ ดาวศรี, 2564) ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาชาติ ให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ผ่านนโยบายสำคัญหลายประการ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะหล่อหลอมให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำการ



เปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ในที่สุด แนวโน้มดังกล่าวได้ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง จากเดิมที่เคยเน้นบทบาทผู้บริหารจัดการ ซึ่งมุ่งดูแลการดำเนินงานตามระเบียบและการจัดการ ทรัพยากรเป็นหลัก ได้แปรเปลี่ยนสู่บทบาทของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลง มีภารกิจสำคัญในการชี้นำทิศทางด้านวิชาการ สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับคุณภาพการสอนให้ส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้บริหารจึงเป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ ผ่านการพัฒนาครูและการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ (Hallinger, 2011)

หนึ่งในแนวคิดที่ตอบสนองต่อความต้องการของการบริหารจัดการในยุคใหม่ คือ ภาวะผู้นำ เชิงการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับตนเอง ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ อย่าง ต่อเนื่อง โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้จะสามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง พัฒนาหลักสูตร การสอน และการประเมินผลการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุขการีย์ ทองอุไร, 2564) การบริหารจัดการโรงเรียนในปัจจุบัน จึงมิใช่เพียงการควบคุมดูแล แต่ต้องเป็นผู้นำที่นำการเรียนรู้ มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เป็นต้นแบบในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา (เอกสิทธิ์ พันธุ์ช, 2563)

ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยผู้นำที่เน้นการเรียนรู้จะสามารถยกระดับสมรรถนะของครู กระตุ้นการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมการสอน และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน อย่างมีนัยสำคัญ และแม้ว่าบทบาทของผู้นำเชิงการเรียนรู้จะได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา แต่ประสิทธิผลของการนำภาวะผู้นำไปใช้จริงนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและบริบท ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สภาพปัญหาเชิงโครงสร้างและข้อจำกัดด้านทรัพยากร มักเป็นอุปสรรค สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่ (วรรณวิสาห์ รัตนพันธ์ และ คณะ, 2564) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการอบรมและพัฒนาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอย่างต่อเนื่อง ตามเป้าหมายที่ 14 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ แต่ในทางปฏิบัติ ยังคงเผชิญกับ ความท้าทายหลายประการจากเป้าหมายที่สำคัญคือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ที่มีนโยบายกำหนดให้ผลการทดสอบ O-NET สูงกว่าระดับประเทศ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ในด้านการ ปฏิบัติงาน ก็ยังมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาการดำเนินงานที่จำกัด สถานศึกษามีภาระงานเร่งด่วนจำนวนมาก



มาก สื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อความต้องการ อัตรากำลังครูส่วนมากได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ขาดการจัดกระบวนการงานในการจัดการเรียนการสอน (รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568) อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษา พบว่า ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาของครูและ บุคลากรทั้งระบบ รวมถึงการเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานอีกด้วย

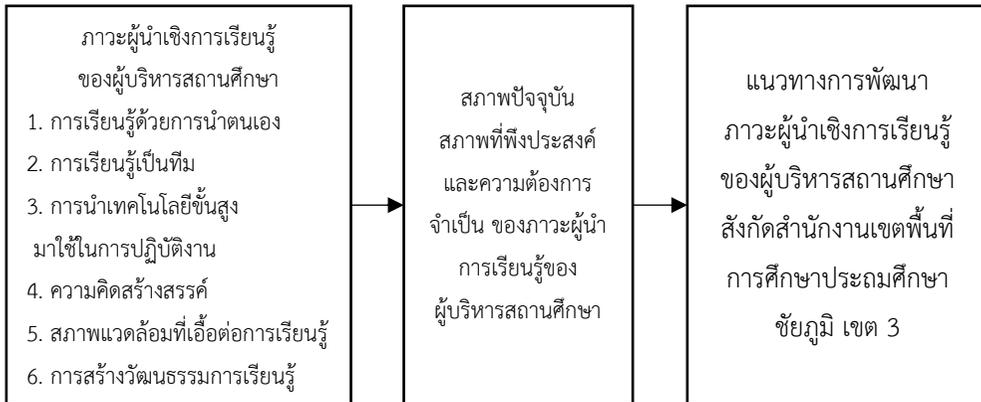
จะเห็นได้ว่าในบริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ภายใต้นโยบายในการบริหารที่มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร พัฒนาผู้เรียน บทข้อจำกัดที่ หลากหลายนั้น ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำเชิงการเรียนรู้จะนำไปสู่ปรับตัว กับบริบทใหม่ ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังขาดทักษะใน การเป็นผู้นำเชิงการเรียนรู้ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพแก่ครู หรือเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพ การศึกษายังไม่เป็นระบบ (ไพฑูริย์ สนิมรัตน์, 2562) ดังนั้นการมีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาจึงเป็น สิ่งที่สามารถขับเคลื่อนจากระดับนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ ดังผลการศึกษาของ รมิดา เศรษฐบุติ (2566) ที่ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความก้าวหน้าในการ พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้และมีความคงสภาพของภาวะผู้นำการเรียนรู้ การวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งหวังที่จะ สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จากสภาพความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาของบริบทพื้นที่จริง เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 สามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารให้ก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารในสังกัด เพื่อสร้างผู้นำที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุปัญหาต่าง ๆ อันจะส่งผลให้คุณภาพของการจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของครูให้ได้เพิ่มโอกาสความสำเร็จในระดับผลสัมฤทธิ์ นักเรียน ลดข้อจำกัดในการบริหารงาน สร้างความเป็นเลิศให้กับสถานศึกษา สู่การจัดการศึกษายุคใหม่ ที่ยกระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บริหารงานสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ เชิงการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
- 2) เพื่อสร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3



### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

รมิดา เศรษฐรูปดี (2567) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และ 6) การบูรณาการ

สุพัตรา แม้นสอนลา (2567) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม 2) การบูรณาการ 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 6) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท 7) ความยืดหยุ่น 8) วัฒนธรรมด้านความพอเพียง และ 9) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

เพชรอุไร ชามาตร และคณะ (2567) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การบูรณาการ 6) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ 7) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง



สิริมาศ จันทร์เพ็ญสุริยา (2566) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 1 พบว่า ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 4) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน

จิตกมล โคตรทองกลาง (2564) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การบูรณาการความหลากหลาย 6) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ 7) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

สินีนานฎ จิระพรพาณิชย์ (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัลจำนวน 6 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) เป็นบุคคลนำตนเองแห่งการเรียนรู้ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสอนงาน 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 6) การใช้แรงจูงใจ และ 7) สร้างค่านิยมที่ดี

อนุชิต พันธังก (2563) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การใช้เทคโนโลยี 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 5) การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

อัจฉรา ทองแถม (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) การเป็นผู้นำผู้เรียนรู้ (Lead Learner) 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครู (Teacher Learning Support) 3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือภายในองค์กร

สุธรรม ธรรมทัศนายนท์ (2561) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การบูรณาการ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 6) การเรียนรู้เป็นทีม

จิรวัดน วงษคง (2560) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร พบว่าประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ คือ การให้อิสระทางความคิด การเปิดรับความคิดใหม่ ๆ การคิดวิเคราะห์และประเมินอย่างละเอียด 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ระบบบริหารจัดการ และการดูแลรักษาแหล่งเรียนรู้ 3) การบูรณาการ คือ การสร้างแนวคิดอย่างหลากหลาย ทักษะในการรวบรวมข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การวางแผนการใช้เทคโนโลยี การนำวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสู่การปฏิบัติ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง คือ การนำผลการสะท้อน



คิดเพื่อการพัฒนา แรงจูงใจในการเรียนรู้ การพัฒนาแนวทางในการเรียนรู้ 6) การเรียนรู้เป็นทีม คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในทีมงาน การทำสุนทรียสนทนา

Leithwood et al. (2020) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักคือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ (Vision for Learning) ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายทางการเรียนรู้ที่ชัดเจน สื่อสารกับบุคลากร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาตามเป้าหมายดังกล่าว 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของครู (Support Teacher Learning) มุ่งเน้นให้ครูมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีแหล่งเรียนรู้ และโอกาสในการสะท้อนและแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การใช้เทคโนโลยีข้อมูลเพื่อพัฒนา (Use of Data for Improvement) ผู้นำต้องใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ นักเรียนและการสอนเพื่อวางแผนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

Kouzes and Posner (2016) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ประการ ในการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี นั้นคือมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นเรียนรู้ในตนเอง (Believe in Yourself) 2) ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ (Aspire to Excel) 3) สร้างความท้าทายให้ตนเอง (Challenge Yourself) 4) วัฒนธรรมร่วมสนับสนุน (Culture Support) และ 5) ฝึกปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย (Practice Deliberately)

Horowitz and Eeden (2015) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำ การเรียนรู้เป็นสิ่งแรกที่ต้องคำนึงคือ 1) ความตระหนักในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ 2) ความกล้าคิดเป็นตัวตนแท้จริงไม่เสแสร้ง 3) มีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุเป้าหมายตนเอง และ 4) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมายและมีการบูรณาการ

Tubin (2013) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ (Development of innovative learning) 4) สภาพแวดล้อม (Environment) 5) การประเมินผล (Evaluation) 6) การเปลี่ยนแปลง (Collaboration) 7) การวิจัย (Research) 8) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ 9) วิสัยทัศน์ (Vision)

Hallinger (2011) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา (Five Dimensions of Leadership for Learning) ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมด้านการเรียนรู้ (Shaping and Sharing a Vision) 2) สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู (Supporting Staff Development) 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating a Learning-focused Culture) 4) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Leading Collaboration) 5) การบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล (Using Data for Improvement)



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้มีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

การวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1) ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์วรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

การวิจัยระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1) ศึกษาข้อมูลหน่วยงานทางการศึกษาที่มีผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงาน รางวัล ด้านการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศสู่ความสำเร็จในระดับชาติ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่เป็นที่ยอมรับ

2) นำผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยนำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นสูงสุดในแต่ละด้าน นำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายจากหน่วยงานทางการศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษามีผลงาน รางวัล ด้านการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในระดับชาติ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่เป็นที่ยอมรับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 3 ท่าน

3) จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำผลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา



(Content Analysis) และจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

4) ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน

5) สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ปีการศึกษา 2568 ผู้บริหาร จำนวน 186 คน และครู จำนวน 1,732 คน รวมทั้งสิ้น 1,918 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 32 คน และครูผู้สอน จำนวน 299 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 331 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรด้วยการใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่ง เทียบสัดส่วนตัวอย่างจากขนาดของประชากรในแต่ละชั้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดเล็ก 128 คน สถานศึกษาขนาดกลาง 153 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 128 คน รวม 331 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (Sampling without Replacement) ให้ได้ตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากคุณสมบัติการเข้าเกณฑ์คือ มีรางวัลหรือผลงานการบริหารด้านการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศในระดับชาติ มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเป็นที่ยอมรับ จำนวน 3 ท่าน

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ Leithwood et al. (2020), Kouzes and Posner (2016), Horowitz and Eeden (2015), Tubin (2013), Hallinger (2011), สุพัตรา แม่นสอนลา และคณะ (2567), เพชรอุไร ชามาตร และคณะ (2567), รมิตา เศรษฐบุบตี (2566), สิริมาศ จันทร์เพ็ญสุริยา (2566), จิตกมล โคตรทองกลาง (2564), สินีนาฏ จิระพรพาณิชย์ (2563), อนุชิต พันธุ์กง



(2563), อัจฉรา ทองแถม (2563), สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2561) และ จิรวัดน วงษคง และคณะ (2560) ได้ออกประกอบของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ จำนวน 6 ด้าน คือ

**2.1 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินการ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ โดยอาศัยแรงจูงใจภายใน สามารถคิดวิเคราะห์ในการจัดการการเรียนรู้ของตนเองอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการระบุความต้องการในการเรียนรู้ ค้นหาแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม เลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทในการเรียนรู้ และสามารถนำผลจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**2.2 การเรียนรู้เป็นทีม** หมายถึง กระบวนการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงานเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานผ่านการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การสะท้อนผลการทำงานอย่างเป็นระบบในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เน้นทำงานเป็นทีมที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจกันในการทำงาน แลกเปลี่ยนมุมมองเพื่อพัฒนาความเข้าใจ ทำให้รู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น

**2.3 การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics), ระบบบริหารจัดการข้อมูล (EMIS), ระบบคลาวด์ (Cloud Computing), Internet of Things (IoT), และแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยในการตัดสินใจที่มีข้อมูลเป็นพื้นฐาน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารที่รวดเร็ว การจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครู การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านระบบดิจิทัล และใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคสมัยใหม่

**2.4 ความคิดสร้างสรรค์** หมายถึง กระบวนการผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม เพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาการบริหารจัดการ และยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการคิดนอกกรอบ การประยุกต์ใช้มุมมองที่หลากหลาย มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานให้ทันสมัย ไม่ยึดติดกับหลักการบริหารงานเดิม ๆ รวมถึงออกแบบหลักสูตรหรือกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนที่สอดคล้องกับยุคสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน มีการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยและยั่งยืน



**2.5 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบริบท พื้นที่ ให้เกิดบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม มีการจัดพื้นที่ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการให้การสนับสนุนทางเทคโนโลยีและการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลที่ทันสมัย เป็นองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสะท้อนคิด และการทำงานแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้

**2.6 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาและส่งเสริมค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่ดีต่อสถานศึกษาและชุมชน ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวและเข้าใจความหลากหลายในการอยู่ร่วมกัน พร้อมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบขวัญกำลังใจ การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพัฒนาการหรือผลงานโดดเด่น สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนเวทีแข่งขันต่าง ๆ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันอย่างยั่งยืนในสถานศึกษา

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2562) มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC - Index of Item-Objective Congruence) โดยมีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.967

3.2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview form) ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แสดงถึงแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าข้อคำถามเอื้อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นอย่างไร้สาระ ไม่เป็นคำถามชี้นำ

3.3 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



ชัยภูมิ เขต 3 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2562)

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามเพื่อขอการรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ ต่อสำนักวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้วิจัยติดต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อจัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในการขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง
3. จัดส่งหนังสือราชการแนบแบบสอบถามในรูปแบบลิงค์หรือ QR Code แบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Forms ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
4. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องของการตอบกลับ คัดเลือกคำตอบที่ไม่สมบูรณ์ ออกและรวบรวมเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้วิจัยส่งหนังสือและนัดหมาย วัน เวลา ในการเก็บรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวันเวลาที่นัดหมายโดยในขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างที่สัมภาษณ์

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยการนำคะแนนจากแบบสอบถามตอนที่ 2 มาหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำค่ามาแปลความหมายตามเกณฑ์โดยยึดเกณฑ์ตามความหมาย ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)



- 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index (PNI Modified) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร (PNI Modified) ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)

$$PNI_{\text{Modified}} = (I-D)/D$$

- เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง
- I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือต้องการให้เกิด
- D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

3. การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านมาเรียงอันดับตามความต้องการจำเป็นเพื่อสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน สรุปประเด็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

4. การวิเคราะห์ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยดังนี้

- 4.51-5.00 หมายความว่า แนวทางฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50-4.50 หมายความว่า แนวทางมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้



และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก  
 2.51–3.50 หมายความว่า แนวทางฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
 และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง  
 1.51–2.50 หมายความว่า แนวทางฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
 และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย  
 1.00–1.50 หมายความว่า แนวทางฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
 และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
 เชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 3

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
 เชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ชัยภูมิเขต 3

ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
1. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	3.90	0.67	มาก	4.75	0.40	มากที่สุด	0.20	6
2. การเรียนรู้เป็นทีม	3.75	0.72	มาก	4.69	0.41	มากที่สุด	0.25	4
3. การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.42	0.76	ปานกลาง	4.74	0.39	มากที่สุด	0.40	1
4. ความคิดสร้างสรรค์	3.48	0.72	ปานกลาง	4.72	0.4	มากที่สุด	0.36	2
5. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การ เรียนรู้	3.65	0.7	มาก	4.73	0.39	มากที่สุด	0.29	3
6. การสร้างวัฒนธรรม การ เรียนรู้	3.82	0.7	มาก	4.74	0.38	มากที่สุด	0.24	5
รวม	3.67	0.72	มาก	4.73	0.39	มากที่สุด	0.29	



จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.67) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.70) การเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.72) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.81) ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.82) และการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ใน การปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.76) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.= 0.39) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.= 0.40) รองลงมาคือ การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ใน การปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.39) และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.38) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ถัดมาคือ ความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.40) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.= 0.41) และการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.41) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น พบว่าในภาพรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เท่ากับ 0.29 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่าองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเป็นลำดับที่ 1 คือ การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ใน การปฏิบัติงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.40) ลำดับที่ 2 คือ ความคิดสร้างสรรค์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.36) ลำดับที่ 3 คือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.34) ลำดับที่ 4 คือ การเรียนรู้เป็นทีม (PNI<sub>modified</sub> = 0.25) ลำดับที่ 5 คือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.24) และลำดับที่ 6 คือ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (PNI<sub>modified</sub> = 0.22)

## 2. ผลการสร้างและประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 3

### 2.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 28 แนวทาง ดังนี้

#### 2.1.1 การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ใน การปฏิบัติงาน

- 1) กำหนดนโยบายและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษาให้ชัดเจน และปฏิบัติได้จริง
- 2) ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง



- 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 4) จัดระบบพี่เลี้ยงทางเทคโนโลยีคอยให้คำแนะนำและแก้ปัญหาการใช้งานแก่ผู้บริหาร
- 5) สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ด้านการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีระหว่างผู้บริหาร
- 6) กำหนดให้การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามประเด็นท้าทายของผู้บริหาร

### 2.1.2 ความคิดสร้างสรรค์

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ
- 2) สร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ในการประชุมและปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- 3) สนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรม
- 4) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานริเริ่มแนวทางปฏิบัติใหม่ที่ดี
- 5) จัดกิจกรรมถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน ถอดบทเรียนจากประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ความสำเร็จและล้มเหลว
- 6) จัดให้มีการศึกษาดูงานต้นแบบจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ นำแนวคิดมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทสถานศึกษา

### 2.1.3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- 1) กำหนดนโยบายพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษาขับเคลื่อนด้วยโครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 2) ส่งเสริมทักษะจิตวิทยาการบริหารและจิตวิทยาเชิงบวก ให้ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ เกิดความไว้วางใจในสถานศึกษา
- 3) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางดิจิทัล ให้ผู้บริหารสามารถออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ออนไลน์ที่เข้าถึงง่ายและปลอดภัย
- 4) นิเทศติดตามและประเมินผลเชิงประจักษ์จากสถานที่จริง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและบรรยากาศทางจิตวิทยาของสถานศึกษา



#### 2.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม

- 1) สร้างบรรยากาศความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี เกิดความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 2) พัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้ง ให้สามารถหาทางออกร่วมกันได้เมื่อมีความเห็นแตกต่างในทีม
- 3) เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างฉันทามติในการตัดสินใจ ร่วมกันในการปฏิบัติงาน
- 4) ส่งเสริมกิจกรรมการถอดบทเรียน (AAR) หลังเสร็จสิ้นโครงการ กิจกรรมให้เกิดการสะท้อนคิดและเรียนรู้จากความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีม สะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

#### 2.1.5 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

- 1) กำหนดค่านิยมร่วมและเป้าหมายของสถานศึกษา มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน เห็นความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง
- 2) มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ กระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน เรียนรู้การแก้ปัญหาใหม่ ๆ
- 3) สร้างระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวก
- 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความสามัคคี ให้พร้อมปฏิบัติงานร่วมกัน มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

#### 2.1.6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

- 1) ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ให้ผู้บริหารประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 2) เปิดโอกาสในการเรียนรู้ตามความสนใจ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพตามความถนัดของแต่ละบุคคลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา
- 3) ใช้ระบบการโค้ชแทนการสอนงาน ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นโค้ชที่ใช้การให้ผู้บริหารคิดแก้ปัญหาและเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 4) สร้างเวทีความสำเร็จ ในการนำเสนอการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

2.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3



ตารางที่ 2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การนำเทคโนโลยีขั้นสูง มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.45	0.68	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด
2. ความคิดสร้างสรรค์	4.74	0.46	มากที่สุด	4.58	0.56	มากที่สุด	4.78	0.43	มากที่สุด
3. สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.68	0.52	มากที่สุด	4.52	0.61	มากที่สุด	4.66	0.54	มากที่สุด
4. การเรียนรู้เป็นทีม	4.82	0.41	มากที่สุด	4.71	0.48	มากที่สุด	4.85	0.39	มากที่สุด
5. การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้	4.65	0.55	มากที่สุด	4.64	0.53	มากที่สุด	4.69	0.51	มากที่สุด
6. การเรียนรู้ด้วย การนำตนเอง	4.76	0.45	มากที่สุด	4.59	0.57	มากที่สุด	4.72	0.46	มากที่สุด
รวม	4.73	0.48	มากที่สุด	4.58	0.57	มากที่สุด	4.74	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.48) ความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.57) และความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม สูงที่สุดคือ การเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.41) รองลงมาคือ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.45) ต่ำที่สุดคือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.55) ด้านความเป็นไปได้ สูงที่สุดคือ การเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.48) รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับมาก คือ การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.68) ด้านความเป็นประโยชน์ สูงที่สุดคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.39) รองลงมาคือ ความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.43) และด้านที่ต่ำที่สุดคือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.54)



## อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่สูงที่สุดคือ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่ทำหน้าที่บริหารงาน แต่มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล โดยมีการประเมินตนเองและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อีกทั้งได้กำหนดค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน เห็นความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Hallinger (2011) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริหารงานทั่วไป แต่เป็นการให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ พ่วงรอด และคณะ (2564) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ในระดับมาก เนื่องจากนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้และการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ในโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริมาศ จันทร์เพ็ญสุริยา (2566) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะสภาพปัจจุบันผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่สูงที่สุดคือ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารได้เปิดโอกาสในการเรียนรู้ตามความสนใจในการพัฒนาศักยภาพตามความถนัดของแต่ละบุคคลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เป็นโค้ชที่สนับสนุนให้ผู้บริหารคิดแก้ปัญหาและเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนมีเป้าหมายสู่เวทีความสำเร็จ ในการนำเสนอการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2014) ที่กล่าวว่าผู้นำสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนผ่านโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยอาศัยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและความคาดหวังในระดับที่ท้าทาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560–2579) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือให้แก่บุคลากร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ รัตนะ บัวสนธ์ (2562) ที่กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้โดยการกำกับตนเอง เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้ กระบวนการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลตนเองอย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ รมิดา เศรษฐบุตตี (2566) พบว่า สภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ



การเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วางแผนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ กำหนดกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เท่ากับ 0.29 เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.40) รองลงมาคือ ความคิดสร้างสรรค์ (PNI<sub>modified</sub> = 0.36) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.34) การเรียนรู้เป็นทีม (PNI<sub>modified</sub> = 0.25) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub> = 0.24) และการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (PNI<sub>modified</sub> = 0.22) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายและเป้าหมายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษามีความชัดเจนและปฏิบัติได้จริงและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามประเด็นท้าทายของผู้บริหารโดยมีพี่เลี้ยงทางเทคโนโลยีคอยให้คำแนะนำและแก้ปัญหาการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คมกริช เพ็ชรพลอย และเพ็ญวรา ชูประวัตติ (2566) ที่ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการมีความไม่เรียนรู้ รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมการใช้เทคโนโลยีในการวิจัยและพัฒนาและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ อีกทั้งงานวิจัยของ ธีร์ ภวังคนันท์ และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน และเมื่อพิจารณาด้าน พบว่า การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ ความคิดสร้างสรรค์ ความจำเป็นเร่งด่วนด้านเทคโนโลยีที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ยังมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นทักษะใหม่ ดังนั้นการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ไม่ใช่เพียงการมีเครื่องมือที่ทันสมัย แต่เป็นความต้องการจำเป็นเพื่อเปลี่ยนผ่านกระบวนการบริหารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็ว แม่นยำ และโปร่งใส สอดคล้องกับแนวคิดของ Sheninger (2019) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้นำทางวิชาการแบบเดิมมาเป็นผู้นำดิจิทัล ที่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างชาญฉลาด อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกฤณา เกตนาวี และ มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2568) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำ



ทางเทคโนโลยีของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะวรรณ เลิศบุรุษ (2566) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของตนเอง และควรสร้างความร่วมมือในสถานศึกษาในการนำแพลตฟอร์มดิจิทัลไปใช้ส่งเสริมการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ รวมทั้งวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนด้านดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ประกอบด้วย 6 ด้าน ตามลำดับความต้องการจำเป็น ได้แก่ ด้านการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 6 แนวทาง ด้านความคิดสร้างสรรค์ 6 แนวทาง ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4 แนวทาง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 4 แนวทาง ด้านการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ 4 แนวทาง และด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 4 แนวทาง ผลการประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุก ด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แนวทางการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอ ได้นำแนวคิดการบริหารสมัยใหม่เข้ากับ บริบทของสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาที่ผู้บริหารควบคุมไปกับระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2566) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร การศึกษาแห่งอนาคต ว่าเป็นการนำแนวคิดปรัชญาการศึกษา กระบวนการเชิงระบบ (System Approach) ในการบริหารการศึกษา ด้วยแนวความคิด (Thinking) และวิธีปฏิบัติ (Action) อย่างเป็น ระบบเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ยังสอดคล้องกับ เพชรอุไร ชามาตร และคณะ (2568) ที่ได้ศึกษาการศึกษ องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การจัด สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การบูรณาการ 6) การพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้และ 7) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ซึ่งผลการตรวจสอบความเหมาะสมจากการประเมินของ ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกด้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของปัทมาวรรณ ยิ่งอำนาจชัย และคณะ (2563) ที่ ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา พบว่า 1) ด้านการ ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 4 องค์ประกอบย่อย 11 ตัวชี้วัด 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม มี 4 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวชี้วัด 3) ด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวชี้วัด 4) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มี 4 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวชี้วัด 5) ด้านการมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวชี้วัด และ 6) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวชี้วัด ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งผลการศึกษาแนว



ทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทุกองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมี เมื่อแนวทางการแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ จะเปลี่ยนผู้นำสู่ความเป็นมือ อาชีพของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความสำคัญต่อทิศทางการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ Organisation for Economic Co-operation and Development (2020) พบว่า ภาวะผู้นำการ เรียนรู้จำเป็นต้องมีในระบบการเรียนรู้ โดยอาจจะเป็นการเริ่มต้นสำหรับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นนโยบายที่สำคัญในการสร้างเงื่อนไขสำหรับเครือข่ายการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่จะเกิดขึ้นกับ ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบการกำกับดูแลและรับผิดชอบที่สอดคล้องกับความต้องการในการสร้าง สภาพแวดล้อมการเรียนรู้นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาอย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำผลการศึกษานำผลการศึกษานำผลการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
- 2) สถานศึกษานำไปประยุกต์ในการบริหารงานเชิงระบบ นำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อรองรับการทำงานและการจัดการ เรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับบริบทของ สถานศึกษา โดยมีการประเมินตนเองตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ทั้ง 28 แนวทาง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ทั้ง 28 แนวทาง ไปทดลองใช้จริงกับ สถานศึกษาผ่านวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาผลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพผู้เรียน
- 2) ควรศึกษาเชิงสาเหตุให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูล เชิงลึกประกอบในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ควรศึกษาวิจัยเฉพาะด้านภาวะผู้นำดิจิทัล เนื่องจากเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็น สูงสุด เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงษ์ สุขสวัสดิ์. (2561). *การบริหารสถานศึกษาด้วยความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ขันติพงศ์ ใจกล้า ภาวิณี ทองแย้ม และ ฆณากร ภัณฑิพงษ์. (2568). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 11(1), 326-344.
- คมกริช เพ็ชรพลอย และเพ็ญวรา ชูประวัติ. (2566). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 9(3), 1971-1982.
- จิตกมล โคตรทองกลาง. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิรวัดมน วงษคง และ กนกอร สมปราษฎ์. (2560). ท้าบงชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 48-58.
- จิระพงษ์ ชมกลิ่น และคณะ. (2567). แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(8), 399-411.
- ฐิตินันท์ ดาวศรี. (2564). แนวทางการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(1), 59-74.
- ธีร์ ภาวังคนันท์ และคณะ. (2565). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 1(2), 35-46.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2562). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง และ ประทวน วันนิจ. (2565). การศึกษาในยุคการเปลี่ยนนับพันทางดิจิทัล (Digital Disruption) และผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาไทย. สักทอง : *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทสม.)*, 28(3). 1-13.
- ปิยะวรรณ เลิศบุรุษ. (2566). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายที่ 1 (ธรรมาภิบาล) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2566). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รมิดา เศรษฐบุดี. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2562). *ทิศทางและแนวโน้มการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณวิสาข์ รัตนพันธ์. (2564). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สมเกียรติ พ่วงรอด, สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, และ ประสบลาภ มะเขี้ยว. (2564). ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารวิชาการครูศาสตร์*, 12(2), 45-58.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2563*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่จำกัด.
- สินีนานู จิระพรพาณิชย์. (2563). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล ตามความคิดเห็น ของครูในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สิริมาศ จันทรเพ็ญสุริยา. (2566). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1*. สารนิพนธ์: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สกุณา เกตนาวิ และมัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2568). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 8(3), 235-247.
- สุขการีย์ ทองอุไร. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 13(1), 221-233.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(2), 116-125.



- สุพัตรา แม้นสอนลา. (2567). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนครราชสีมา เขต 4. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 8(2), 223-233.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุชิต พันธุ์ง. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อัจฉรา ทองแถม. (2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(1), 87-102.
- เพชรอุไร ชามาตร และคณะ. (2567). การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 3(4), 1-12.
- เอกสิทธิ์ พันธุ์ชูช. (2563). ภาวะผู้นำเชิงการเรียนรู้กับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. *วารสารการศึกษา*, 22(3), 75-88.
- ไพฑูรย์ สิ้นนรรัตน์. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 13(1), 55-68.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Horowitz, D.S. and Van Eeden, R. (2015). Exploring the learnings derived from catalytic experiences in a leadership context. *Journal of Human Resource*, 4(2), 112-130.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2016). *Learning leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- OECD. (2020). *Schooling disrupted, schooling rethought: How the COVID-19 pandemic is changing education*. Paris: OECD Publishing.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, CA: Corwin.



Tubin, D. (2013). *Learning leadership for innovation at the system level: Israel. in Leadership for 21st Century Learning*. US: OECD.