



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

นาวี บุญเทียม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

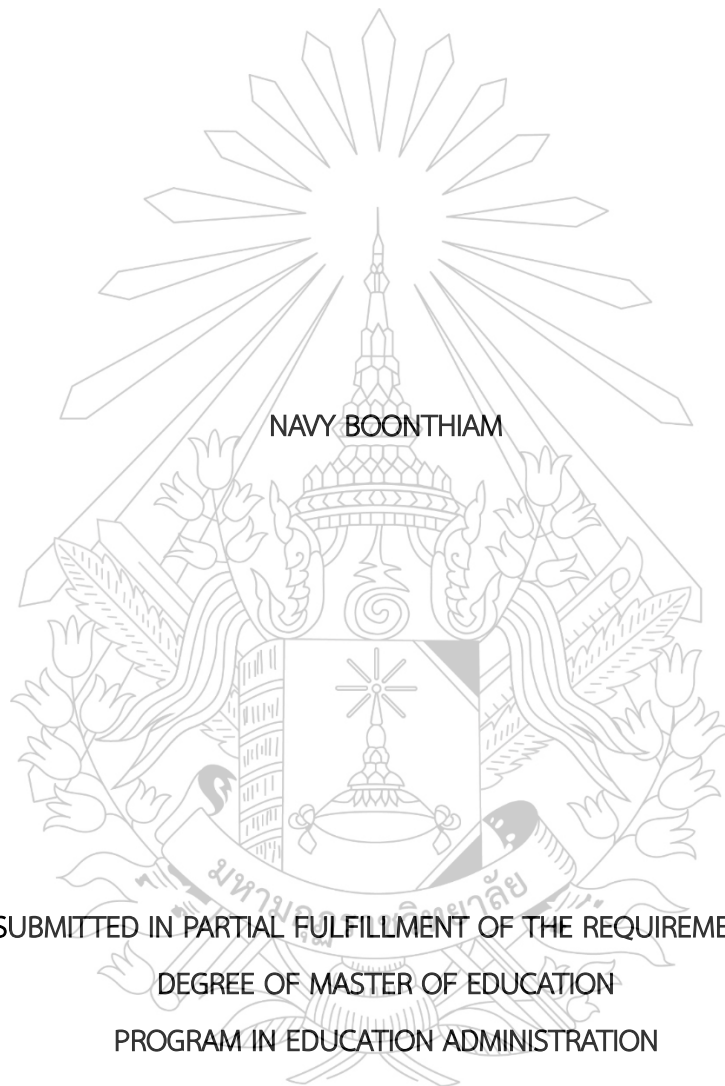
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING  
PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES IN EDUCATIONAL  
OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON  
SI THAMMARAT PRIMARY EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE 4



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE  
DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION  
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ชื่อนักศึกษา

นาวิ บุญเทียม

ชื่อปริญญา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปีพุทธศักราช

2569

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ อุณจะนำ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิฑูริคุณสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ อุณจะนำ)

กรรมการ

(พระครูวุฒิชัยการโกศล , ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพมาศ เสวตวรโชติ)

กรรมการ

(ดร.สุภัทรา ภูษิตรัตน์วารลี)

(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

## บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
ชื่อนักศึกษา	นาวิ บุญเทียม
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ อุณจะนำ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส และ 4) ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แบบจับฉลาก จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .989 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ( $X_4$ ) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 72.7 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = 1.291 + 0.257 (X_3) + 0.240 (X_1) + 0.145 (X_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z} = 0.365 (X_3) + 0.335 (X_1) + 0.202 (X_4)$$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, โรงเรียนขยายโอกาส



## ABSTRACT

Thesis Topic	STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES IN EDUCATIONAL OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON SI THAMMARAT PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4
Student's Name	Navy Boonthiam
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Education Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Assistant Professor Dr. Santi Aunjanam

---

This research article aims to Study : 1) The level of strategic leadership of school administrators, 2) The level of professional learning communities in educational opportunity expansion schools, 3) The relationship between strategic leadership of school administrators and the professional learning communities in educational opportunity expansion schools, and 4) The predictor variables of strategic leadership of school administrators affecting professional learning communities in educational opportunity expansion schools. This is quantitative research. The sample consisted of teachers from educational opportunity expansion schools under Nakhon Si Thammarat Primary Education Service Area Office 4 selected through simple random sampling using a lottery method with a total of 205 participants. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of .989. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The research results were found as follows.

1. The overall level of strategic leadership of school administrators in educational opportunity expansion schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4 overall was at a high level.

2. The overall level of professional learning communities administrators in educational opportunity expansion schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4 overall was at a high level.

3. The relationship between school administrators' strategic leadership and the professional learning community in educational opportunity expansion schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4 showed a positive relationship at a fairly strong level, with statistical significance at the .001 level.

4. Three dimensions of school administrators' strategic leadership affecting the professional learning community in educational opportunity expansion schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4 were identified -strategy implementation ( $X_3$ ), strategic vision formulation ( $X_1$ ), and strategic control and evaluation ( $X_4$ ). The predictive coefficient was 72.7%, and prediction equations in raw-score and standardized-score forms can be derived accordingly.

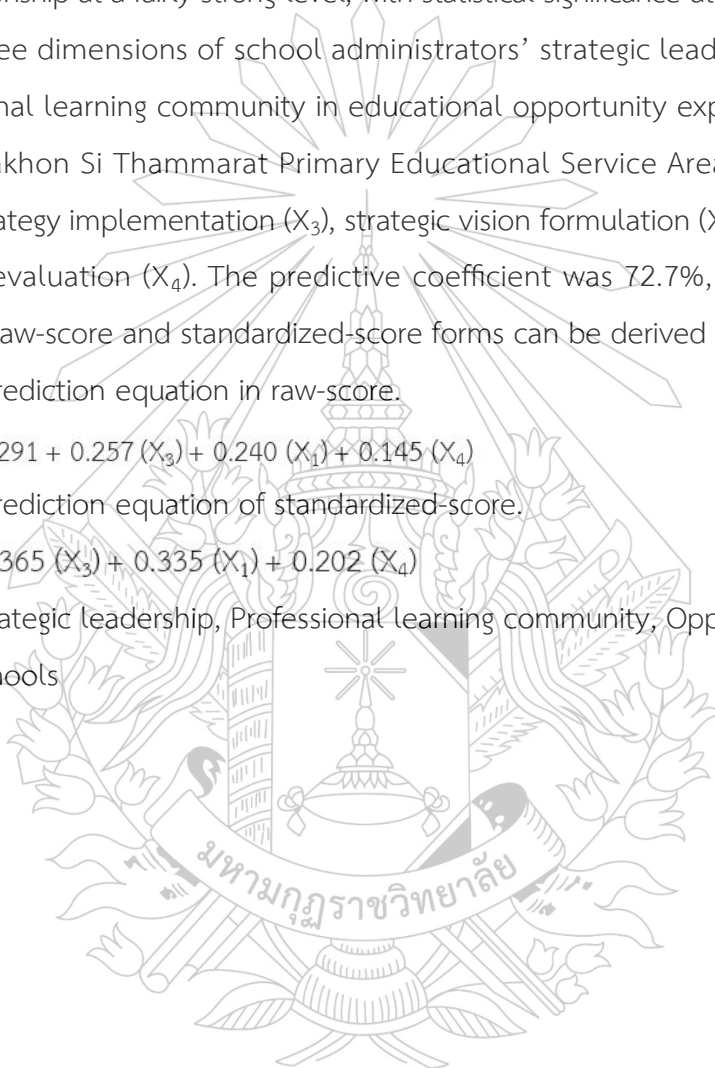
The prediction equation in raw-score.

$$\hat{Y} = 1.291 + 0.257 (X_3) + 0.240 (X_1) + 0.145 (X_4)$$

The prediction equation of standardized-score.

$$\hat{Z} = 0.365 (X_3) + 0.335 (X_1) + 0.202 (X_4)$$

**Keywords:** Strategic leadership, Professional learning community, Opportunity expansion schools



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ อุณจนะนำ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เมตตาให้ความรู้ ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และตรวจแก้ไขงานตลอดเวลาในการดำเนินการจัดทำ อีกทั้งยังคอย กระตุ้นให้ทำงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งให้กำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและ ถือเป็นพระคุณอย่างสูงยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และ ให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณ ดร.วรวรรณ ปรมภาวิวัฒน์ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ดร.สันต์ดี เกราะแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ 37 และนางฉัตรลลิตา วุฒิมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกัต ซึ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ แบบสอบถาม และให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถามในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณพี่น้อง สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้

คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา แต่พระคุณของบิดา มารดา และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนพี่น้องและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ความสำเร็จ และขอมอบความดี ทั้งหมดนี้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วมทุกท่าน ผู้วิจัยหวังว่าการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับ หน่วยงานหรือบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมไม่มากนัก

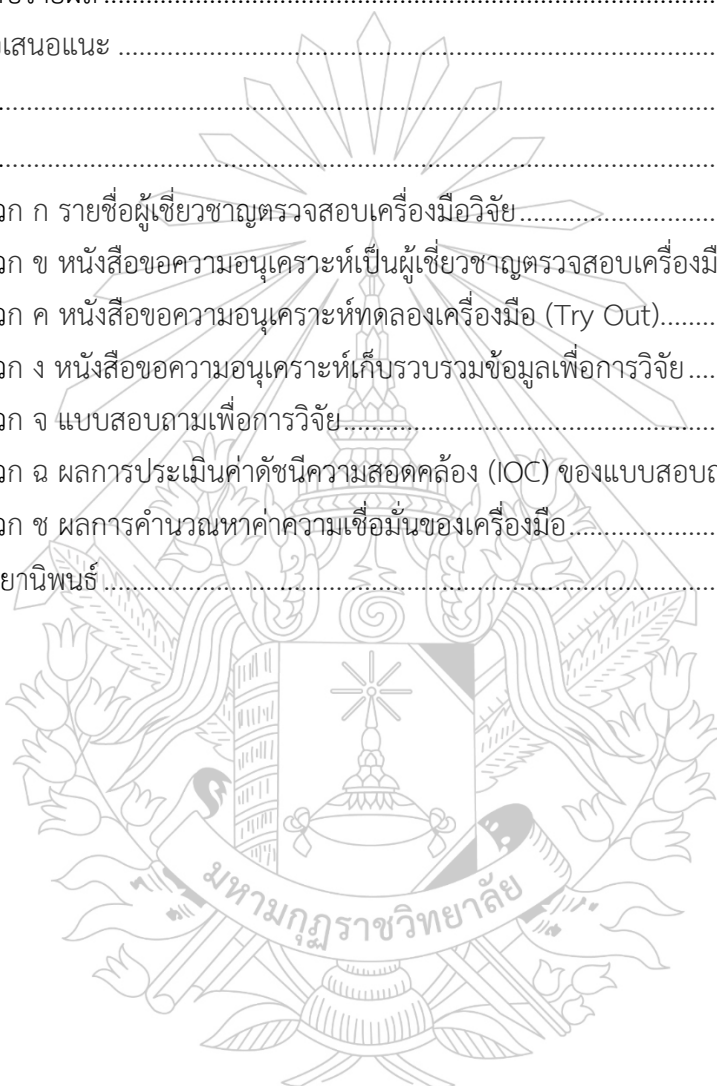
นาวิ บุญเทียม

# สารบัญ

## หน้า

บทคัดย่อ .....	ง
ABSTRACT .....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฐ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
1.3 คำถามการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย .....	4
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>9</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	10
2.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ .....	36
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา .....	64
2.4 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4 .....	66
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>75</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
3.2 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	75
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	81

<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>84</b>
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
<b>บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>104</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.2 อภิปรายผล.....	109
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	115
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	126
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	128
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ (Try Out).....	132
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	134
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	138
ภาคผนวก ฉ ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	148
ภาคผนวก ช ผลการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	158
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	160



## สารบัญตาราง

## หน้า

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	18
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	32
ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ .....	46
ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	58
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	76
ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	86
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 .....	87
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ..	88
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร.	89
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	90
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์.	91
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการวางแผนสู่ออนาคต .....	92
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ....	93
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน .....	94
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน .....	95

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ .....	96
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านกรมีเจือใจที่สนับสนุน.....	97
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล .....	98
ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4.....	99
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 .....	100
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติโดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพใน โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 .....	101
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 .....	102
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อเสนอการคัดเลือกตัวแปรภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4.....	103

# สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 โมเดลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	19
ภาพที่ 2.2 โมเดลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ .....	47



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เนื่องจากการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ โดยการศึกษาที่มีบทบาทในการเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนให้เป็นพลังผลักดันที่มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564, หน้า 15) โรงเรียนในฐานะองค์กรจัดการศึกษา มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนหัวใจของการขับเคลื่อนการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565, หน้า 22) นอกจากนี้ ครูยุคใหม่ซึ่งกำลังขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ต่างคาดหวังผู้บริหารที่มีแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับการปฏิรูปดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องมีปรัชญา วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และวิธีการบริหารที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564, หน้า 30)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา ถือเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ โดยมีหลักสำคัญอยู่ที่การเป็นกลไกสนับสนุนให้ครูมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง ครูจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทจากผู้สอนเป็นผู้ฝึกสอนหรือผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ขณะเดียวกันบริบทของห้องเรียนต้องปรับจากห้องสอนเป็นห้องทำงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์และการปฏิบัติจริง ในอีกมิติหนึ่งการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการรวมกลุ่มครูเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในเชิงปฏิรูปจากภายใน ผ่านการมีส่วนร่วมของครูในการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้การพัฒนาการเรียนรู้ดำเนินคู่ขนานและเสริมแรงกัน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เพิ่มขีดความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด (Senge, 1990, p. 3)

จากการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2567 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50

ยกเว้นวิชาภาษาไทย และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกกลุ่มสาระ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4, 2568, หน้า 27-28) ซึ่งจากปัญหาดังกล่าว ก่อให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ การสร้าง “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ภายในโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา อันมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนยกระดับคุณภาพงานทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งนี้ ครูจำนวนมากมักประสบปัญหาความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติหน้าที่สอน การสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพจึงมีบทบาทสำคัญในการลดปัญหาดังกล่าว โดยเปิดโอกาสให้ครูมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน (DuFour, 2004, PP. 6-11)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายพัฒนาวิชาชีพครูโดยสนับสนุนให้สถานศึกษาดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการอบรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดให้เป็นชั่วโมงพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่งได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 12) การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการเสริมศักยภาพ ที่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและชุมชนเพื่อประโยชน์ร่วมของทุกฝ่าย พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และช่วยให้ครูประเมินสภาพสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน โดย ศรุดา พูลมี (2566, หน้า 88) พบว่าปัจจัย 4 ประการซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) ระบบขององค์กร (3) โครงสร้างขององค์กร และ (4) การบริหารจัดการ ซึ่งยืนยันว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและโครงสร้างสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครูรวมถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญในการมุ่งใจและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ช่วยดึงศักยภาพและความสามารถของตนและบุคลากรออกมาใช้ได้เต็มที่ ลดความขัดแย้ง ทำให้บุคลากรทุ่มเททำงาน และเป็นหลักยึดทางจิตใจในยามที่โรงเรียนเผชิญวิกฤตหรือสถานการณ์ที่กระทบต่อความอยู่รอด (Dubrin, 1998, pp. 333–334) และสอดคล้องกับ ยุคส์ (Yukl, 2013, pp. 23-24) ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรรวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก (Senge, 1990, p. 3) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการมองระบบโดยรวมเพื่อเชื่อมโยงและประสานการทำงานของสมาชิกในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกมิติ หากมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนงานตามเป้าหมายจะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและยกระดับคุณภาพของผู้เรียน บรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน จะสร้างการรับรู้ความสามารถร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรและความเข้มแข็งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน (นพรัตน์ พันธวาปี, 2566, หน้า 85)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูที่จะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในการจัดการศึกษา โดยการนำแนวคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

1.2.4 เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

### 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 อยู่ในระดับใด

1.3.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 อยู่ในระดับใด

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางใด

1.3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 หรือไม่

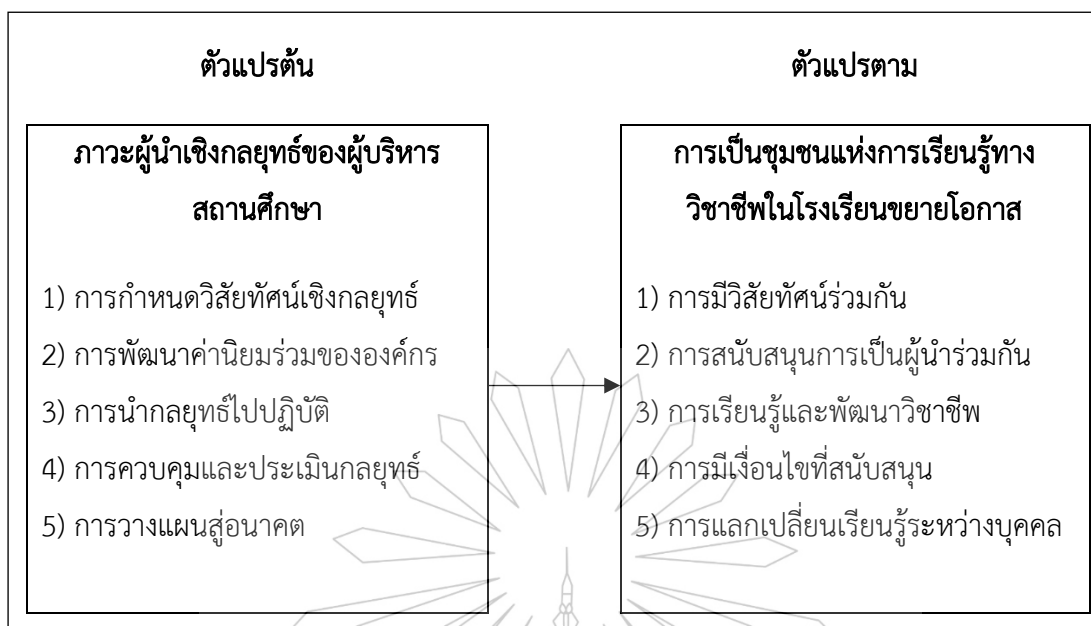
### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวก

1.4.2 ตัวแปรพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

### 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และ 5) การวางแผนสู่ออนาคต รวมถึงได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบด้วย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน 3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

### 1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และ 5) การวางแผนสู่ออนาคต ในส่วนของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน 3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

### 1.6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 435 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4, 2568, หน้า 24)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีค่านิยมร่วม ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมทั้งรักษาความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรอย่างสมดุล นำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

**การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตขององค์กรและกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการเชื่อมโยงพันธกิจ อาศัยความคิดสร้างสรรค์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ระดับสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในภายนอก หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ปรับแผนบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการวางแผน ตลอดจนการใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

**การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร ชี้แจงให้คณะครูในองค์กรรับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร กระตุ้นให้คณะครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมขององค์กร ให้ตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร มีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ

**การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็น ในการใช้ทรัพยากรการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผน เป็นไปอย่างทั่วถึง มีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มีการยกย่องให้รางวัลอย่างยุติธรรมและเหมาะสม มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด

**การควบคุมและประเมินกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถผู้บริหารในการสังเกตการณ์ มีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ มีการกำหนดภาระงานมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน กลไกกำหนดเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงาน มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติเหมาะสมตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดมีการจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และนำสารสนเทศที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

**การวางแผนสู่ออนาคต** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ความต้องการตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต โดยมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนการนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การรวมตัวของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาหรือนอกสถานศึกษาเพื่อร่วมมือกันพัฒนางานและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การสะท้อนแนวปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงพัฒนาวิชาชีพของตนและองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายและภารกิจร่วมกันที่เน้นประโยชน์สร้างสรรค์และความสุขของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ

**การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** หมายถึง การที่ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพ มีค่านิยมและกระบวนการสร้าง ร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียน โดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

**การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน** หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน นำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระและมีส่วนร่วมในการอภิปรายรวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย สนับสนุนให้คณะครูมีความร่วมมือกันในการพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ และส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนและการเรียนของผู้เรียน

**การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษา ร่วมกันสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง มุ่งพัฒนาความเป็นครูอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านจิตวิญญาณ วุฒิภาวะ และความสามารถทางวิชาชีพ โดยคณะครูมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดจนแบ่งปันความรับผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพของวิชาชีพครูในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

**การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน** หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการยกย่องชมเชย สนับสนุนให้คณะครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้

มาตรฐาน และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จัดหาทรัพยากร การศึกษา สื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนไว้บริการคณะครู จัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละรายวิชาเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน ของคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการ สร้างหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด อย่างมีวิจารณญาณ เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ทักษะการสื่อสารของผู้เรียน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ในด้านการเรียนการสอนในโลกศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียน การสอนแบบกัลยาณมิตร

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

**ครู** หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาส ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

**โรงเรียนขยายโอกาส** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือโรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

## 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.8.1 ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพัฒนา ศักยภาพ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วย เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน และลดอัตราการโยกย้ายของครู

1.8.2 ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้เพื่อพัฒนาความร่วมมือ ระหว่างครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาหรือบูรณาการ เรียนรู้ในสถานศึกษากับชุมชนและการพัฒนาประเทศต่อไป

1.8.3 ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย โดยนำเสนอเป็นหัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.1.4 สี่เคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.2.1 ความหมายการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.2.2 ความสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.2.3 แนวทางการสร้างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา
  - 2.2.4 องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.2.5 สี่เคราะห์องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
  - 2.4.1 สภาพทั่วไป
  - 2.4.2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษา
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำระดับสูง ที่มีส่วนมุ่งเน้นในการขับเคลื่อนนำองค์ความรู้ให้ไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

แฮมบริกและเมสัน (Hambrick and Mason, 1984, pp. 193-206) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำระดับสูงใช้ลักษณะเฉพาะทางจิตใจและประสบการณ์ส่วนตัวในการมอง วิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการในระยะยาว

ฟิงค์เคสไตน์และแฮมบริก (Finkelstein and Hambrick, 1996, p. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 333) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลที่มีแนวความคิดเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยมีระดับความคาดหวังสูงกว่าผู้นำทั่ว ๆ ไป มีเงื่อนไขของกรบงคับบัญชาและการโน้มน้าวใจที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์หรือสนับสนุนองค์กรในภาพรวม เป็นแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อชนะคู่แข่งขั้นระหว่างองค์กรกับบริบทแวดล้อม จึงเป็นรูปแบบของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮิทท์ และไอร์แลนด์ (Hitt and Ireland, 1999, p. 48) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนด ความต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์การใช้ประโยชน์และการรักษาความสามารถหลักขององค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ การกำหนดไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร การเน้นจริยธรรมการดำเนินงานและ หลักการสร้างสมดุลของการควบคุมองค์กร

เบิร์น (Burns, 2006, p. 46) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นในการจัดการทางด้านโครงสร้าง กระบวนการและการปฏิบัติในขณะเดียวกันต้องเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 2008, p. 103) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเลือกรูปแบบการบริหารงาน หรือแสดงออกถึงพฤติกรรม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

เดวีส์และเดวีส์ (Davies and Davies, 2010, pp. 5-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงไปถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

บาเซล อับดุลวาฮับ (2564, หน้า 44) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะความเป็นผู้นำที่คาดการณ์ล่วงหน้าในการดำเนินการและพัฒนาองค์กร รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

ณัฐดนัย แก้วเล็ก (2565, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บทบาทของผู้นำที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับ กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมถึงการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขวัญใจ ทิพย์เสภา (2566, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นหลัก ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถถ่ายทอดแนวคิดและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

วิมลรัตน์ ศรีวะระมย์ (2567, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน พร้อมกับการสร้างความร่วมมือในทีมงานและองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความสัมพันธ์ และการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและชุมชน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี การเป็นตัวอย่างที่ดีและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

สาลินี ผิวนวล (2567, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน เป็นการจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีความสุขและเต็มใจทำงานภายใต้การควบคุมดูแลการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัย การคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาองค์กร ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีค่านิยมร่วม ส่งเสริมการเรียนรู้ และนวัตกรรม รวมทั้งรักษาความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรอย่างสมดุล นำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่าง ๆ ได้มีผู้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 333) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหาร ที่มุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว วางแผนกลยุทธ์ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรและสภาพแวดล้อม โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจอย่าง มีกลยุทธ์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนผ่านการ บริหารทรัพยากรและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

แอดแดร์ (Adair, 2010, p. 52) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถ มองเห็นภาพรวม วางแผนล่วงหน้า และกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิด ของ John Adair (2010) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไม่ได้เป็นเพียงแค่การคิดเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการนำแผนไปปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่ยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ยุกส์ (Yukl, 2013, pp. 299-302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นถึงบทบาทของผู้นำ ในการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ บริหารความเสี่ยง และสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งพัฒนาและ ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นอกจากนี้ การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคิด สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กลยุทธ์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงและ สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

เมธี ศรีโยธา (2565, หน้า 30-31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมากคือ การที่ผู้บริหารได้วางแผน แนวทาง การกำหนดทิศทางต่าง ๆ ไว้ร่วมกันกับองค์กรโดยต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน รับฟังเหตุและผลและร่วมแก้ปัญหาเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันโดยการนำกลยุทธ์ไปใช้นั้นต้องมีความสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่มีลักษณะแตกต่างกันเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง

วันวิภา ทำประโยชน์ (2565, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ พัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรและขอบเขตงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการใช้และบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดผลลัพธ์สูงสุด

สาลินี ผิวนวล (2567, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเป็นแนวทางการบริหารที่ต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นรูปธรรม มองภาพการบริหารอย่างลึกซึ้ง สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว สร้างความเข้าใจอันดีให้กับสมาชิกรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเน้นการวางแผนและดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผู้นำในลักษณะนี้มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวม วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด สร้างความเข้าใจและความร่วมมือในองค์กรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับแผนให้สอดคล้องกับบริบทที่แตกต่าง เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น มีความสำคัญต่อกำหนดหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น ได้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการ กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

เซงเก (Senge, 1990, p. 123) ได้บรรยายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำต้องมีแนวคิดเชิงระบบมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญให้องค์กรปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ เซงเก (Senge) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว 2) แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี 3) ความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) การคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993, pp. 320-321) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของผู้นำ ในการกำหนดทิศทางและปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การแข่งขันที่ซับซ้อน โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และพัฒนาค่านิยมร่วม นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller) ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การออกแบบขององค์กร 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร และ 4) การวางแผนไปสู่อนาคต

คูบริน (Dubrin, 1998, pp. 414-419) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความคาดหวังสูง โดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์และสนับสนุนองค์กร ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันกับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรและพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ คูบริน (Dubrin) ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

เดวีส์และเดวีส์ (Davies and Davies, 2004, pp. 29-38) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทาง สร้างขีดความสามารถขององค์กร และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร สรุปได้ว่า การกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการจัดการและด้านคุณลักษณะเฉพาะ

ฮิทท์และไอร์แลนด์ (Hitt and Ireland, 2007, p. 372) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ รักษาความสามารถหลัก พัฒนาทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร เน้นจริยธรรม และควบคุมองค์กรอย่างสมดุล สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ ฮิทท์และไอร์แลนด์ (Hitt and Ireland) มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร
3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มี
4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
5. การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล

แอดแดร์ (Adair, 2010, p. 56) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยต้องปรับบทบาทตามสถานการณ์ขององค์กร ทั้งการกำหนดทิศทาง และการจูงใจบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บทบาทหลักจะเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ Adair ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving the common task) 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (building and maintaining the team) และ 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (motivating and developing the individual)

ยุกัล (Yukl, 2013, pp. 299-302) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรเติบโตและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ ยุกัล (Yukl) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ 2) การเรียนรู้สิ่งที่ใช้บริการต้องการ 3) การเรียนรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง 4) การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในปัจจุบัน 5) การกำหนดสมรรถนะหลัก 6) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 7) การระบุกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในระยะยาว 8) การประเมินผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากกลยุทธ์ที่เลือก และ 9) การส่งเสริมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

บาเซล อับดุลวาฮับ (2564, หน้า 44) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต พัฒนาองค์กรอย่างยืดหยุ่น และเปิดกว้างต่อความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ บาเซล อับดุลวาฮับ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
5. กระบวนการคิดในระดับสูง

ณัฐดนัย แก้วเล็ก (2565, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางองค์กรผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ ณัฐดนัย แก้วเล็ก มีดังนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์

นันทิยา คงเมือง (2565, หน้า 47-53) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ผ่านการคิดเชิงกลยุทธ์ และมุมมองระยะยาว พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ นันทิยา คงเมือง มีดังนี้

1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์
3. ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

วันวิภา ทำประโยชน์ (2565, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการวิเคราะห์อนาคต กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบท มีการสื่อสาร มีการวางแผน และดำเนินงานเชิงรุกอย่างยืดหยุ่น พร้อมใช้กลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ วันวิภา ทำประโยชน์ มีดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์
2. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การบริหารทรัพยากรในองค์กร

ขวัญใจ ทิพย์เสภา (2566, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายและภารกิจขององค์กร รวมถึงผลักดันการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ ขวัญใจ ทิพย์เสภา มีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การกำหนดกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. วัฒนธรรมองค์กร

5. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กัญญาณีช เพชรรัตน์ (2567, หน้า 22) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นเป้าหมายและภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ กัญญาณีช เพชรรัตน์ มีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การควบคุมกลยุทธ์
3. การประเมินกลยุทธ์
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
6. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์

วิมลรัตน์ ศรีวะระมย์ (2567, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน สร้างความร่วมมือในองค์กร บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก โดยคำนึงถึงความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม พร้อมปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ วิมลรัตน์ ศรีวะระมย์ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

สาลินี ผิวนวล (2567, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มใจ ภายใต้การบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ สาลินี ผิวนวล มีดังนี้

1. ด้านกำหนดทิศทางกลยุทธ์
2. ด้านความคิดสร้างสรรค์
3. ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่
4. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
5. ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาส

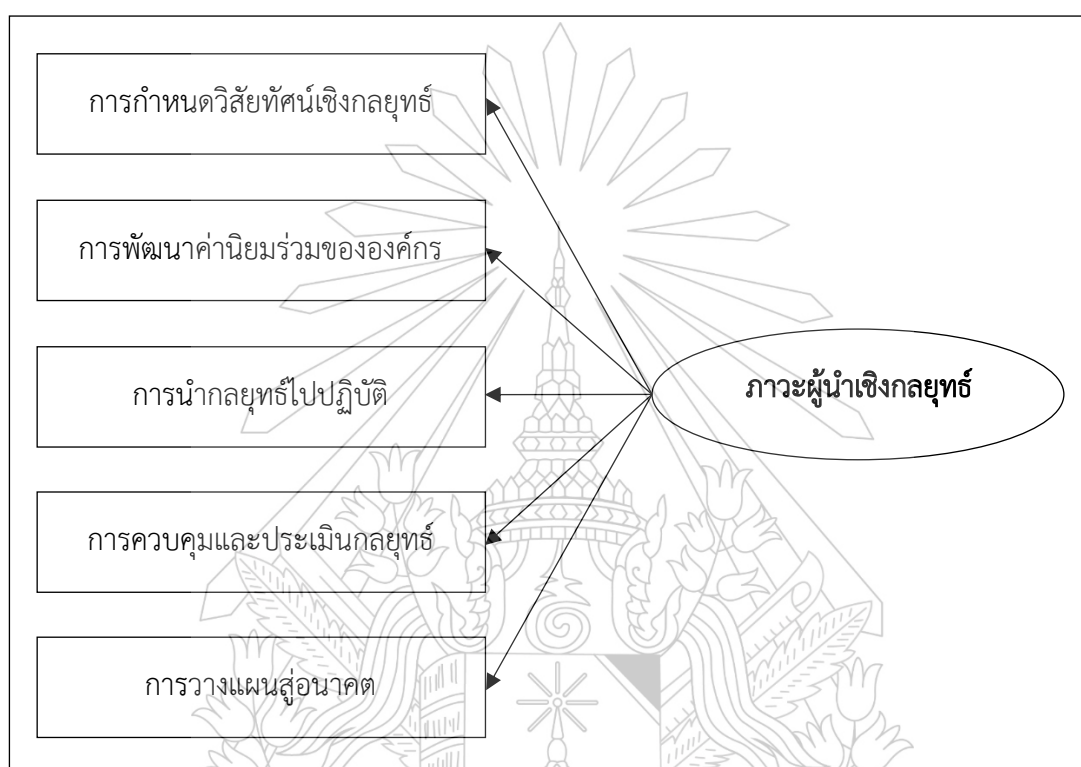
### 2.1.4 สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	Senge (1990)	Dess and Miller (1993)	Dubrin, Andrew J (1998)	Babrara J. Davies & Brent Davies (2004)	Hitt, Ireland, & Hoskission (2007)	Adair (2010)	Yuki (2013)	บาเซส อับดุลลาฮ์ (2564)	ณัฐนัย แก้วเล็ก (2565)	นันทิยา คงเมือง (2565)	วินวิภา ทำประโยชน์ (2565)	ขวัญใจ ทิพย์เสภา (2566)	กัญญาณัฐ เพชรรัตน์ (2567)	วิมลรัตน์ ศรีระมย์ (2567)	สาลิณี วัฒนวล (2567)	ความถี่
1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
2. การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3. มีความมุ่งมั่นหนักแน่นฝักใฝ่ให้เกิดความชำนาญ	✓															1
4. การวางแผนสู่ออนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. การกำหนดทิศทางขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
6. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง			✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4
7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
8. การบริหารทรัพยากรในองค์กร					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
9. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
10. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
11. การเรียนรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง																1
12. การมุ่งผลสัมฤทธิ์																1
13. ด้านความคิดสร้างสรรค์															✓	1
14. ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่															✓	1
15. การกำหนดสมรรถนะหลัก							✓									1
16. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว							✓									1
<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>60</b>

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี ทั้งหมด 16 องค์ประกอบ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ โดยคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป ส่งผลให้ได้องค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการวางแผนสู่นาคต ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นโมเดลตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากตารางที่ 2.1 และภาพที่ 2.1 ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบหลัก รวมทั้งองค์ประกอบย่อย เพื่อการสังเคราะห์และกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ได้ดังนี้

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สรุปไว้ดังนี้

เซงเก (Senge, 1990, p. 123) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงกับเป้าหมายในอนาคต ซึ่งกระตุ้นแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน วิสัยทัศน์นี้ต้องสะท้อนถึงเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความหมายสำหรับบุคลากร พร้อมสร้างความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนา โดยใช้วัฒนธรรม

การเรียนรู้และการจัดการเชิงระบบเพื่อเชื่อมโยงทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งหมดนี้ทำให้องค์กรสามารถปรับตัว พัฒนา และเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993, pp. 320-321) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนโดยอิงกับการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมตามโมเดล Five Forces ของ Porter พร้อมทั้งพิจารณาความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงในบริบทของอุตสาหกรรม เช่น เทคโนโลยีใหม่และนโยบายที่ส่งผลต่อการแข่งขัน ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ต้องมีความสมดุลระหว่างความเรียบง่ายเพื่อการสื่อสารที่เข้าใจง่าย และความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับความซับซ้อนในโลกธุรกิจจริงและส่งเสริมความสำเร็จในระยะยาว

ดูบริน (Dubrin, 1998, pp. 414-419) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดภาพอนาคตที่ชัดเจนขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างทิศทางที่มีความหมายและเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ดีควรสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร มีความชัดเจน ปฏิบัติได้จริง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย

ฮิทท์และไอร์แลนด์ (Hitt and Ireland, 2007, p. 372) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้นำองค์กรสร้างภาพอนาคตที่ชัดเจนและแรงบันดาลใจสำหรับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อชี้ทิศทางในระยะยาวที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสะท้อนถึงเอกลักษณ์ขององค์กร ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างความร่วมมือในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บาเซล อับดุลวาฮับ (2564, หน้า 60-74) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวางเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาและชุมชน โดยเน้นการสร้างทิศทางที่เป็นเอกภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และคำนึงถึงปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และศาสนา วิสัยทัศน์ที่ดีช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อความท้าทาย สร้างความมั่นคง และบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืนในบริบทที่ซับซ้อนของพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

มูฟิต วาโซ๊ะ (2564, หน้า 23-29) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้นำวางเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา โดยเน้นความชัดเจน แรงบันดาลใจ การมีส่วนร่วมจากบุคลากร และความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสังคมในระยะยาว

ณัฐดนัย แก้วเล็ก (2565, หน้า 10) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร โดยเน้นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับการนำองค์กรไปสู่การบริหารจัดการระบบคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ

นันทิยา คงเมือง (2565, หน้า 47-53) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารวางเป้าหมายระยะยาวขององค์กรอย่างชัดเจน โดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ การมองภาพอนาคต การปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตาม เพื่อสร้างความสอดคล้องและประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานตอบสนองต่อนโยบายระดับเขตพื้นที่และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

ปิยนุช อินทรดิบ (2565, หน้า 21-24) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างยั่งยืน วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ รวมถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวม

พลนวัต ศรีสูงเนิน (2565, หน้า 28-36) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนและมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน และเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

วันวิภา ทำประโยชน์ (2565, หน้า 32) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างแนวทางหรือเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนโดยผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนถึงการวางแผนที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน รวมถึงการใช้ความสามารถด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระบบการศึกษา

ขวัญใจ ทิพย์เสภา (2566, หน้า 28) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางทิศทางและเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการสร้างเป้าหมายที่ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรรวมถึงวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง พร้อมสนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีม ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนทรัพยากร และการพัฒนาทักษะของบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยสร้างความสามัคคีและความสำเร็จของทีมงานในโรงเรียน

กัญญณ์ช เพชรรัตน์ (2567, หน้า 22) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร การแปลงวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติที่วัดผลได้ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยชี้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนได้อย่างยั่งยืน แม้จะมีทรัพยากรจำกัด

เบญจวรรณ คงเกลี้ยง (2567, หน้า 26-37) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและสร้างความมุ่งมั่นให้กับครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาลินี ผิวนวล (2567, หน้า 24) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนและยั่งยืน เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพ โดยเน้นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผ่านการสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจในองค์กร การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิจรรย์ญาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

ดังนั้นสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตขององค์กรและกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการเชื่อมโยงพันธกิจ อาศัยความคิดสร้างสรรค์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์กระตุ้นสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในภายนอก หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ปรับแผนบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผน ตลอดจนการใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

## 2. การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร สรุปไว้ดังนี้

เซงเก (Senge, 1990, p. 123) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นการสร้างกรอบความคิดและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับ เพื่อให้ค่านิยมเหล่านี้กลายเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยค่านิยมร่วมช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สนับสนุนการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993, pp. 320-321) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นการกำหนดหลักการพื้นฐานที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรกับปัจจัยภายนอก เช่น การแข่งขันและความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความสามัคคีภายในองค์กร ค่านิยมเหล่านี้ต้องส่งเสริมความยืดหยุ่น การปรับตัว และนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ซับซ้อนและสร้างความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

เดวีส์และเดวีส์ (Davies and Davies, 2004, pp. 29-38) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กรเป็นกระบวนการสร้างความเป็นเอกภาพภายในองค์กร โดยผู้นำต้องกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน สื่อสารให้บุคลากรยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมต้องได้รับการประเมินและปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮิทท์และไอร์แลนด์ (Hitt and Ireland, 2007, p. 372) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กรเป็นกระบวนการสร้างและปลูกฝังค่านิยมที่สะท้อนเป้าหมาย วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและปฏิบัติงานของสมาชิก องค์กรประกอบนี้ช่วยเสริมสร้างความเป็นเอกภาพ ความไว้วางใจ และความร่วมมือในองค์กร อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมร่วมจึงมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสำเร็จในระยะยาว

แอดแดร์ (Adair, 2010, p. 56) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยสร้างความสามัคคี เสริมความเชื่อมั่น และกำหนดทิศทางที่ชัดเจนให้กับองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการระบุและส่งเสริมค่านิยมผ่านการสื่อสาร การสร้างตัวอย่างที่ดี และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับ ค่านิยมร่วมที่แข็งแกร่งช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง เพิ่มความผูกพันในทีมงาน และสนับสนุนการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ยุกล์ (Yukl, 2013, pp. 299-302) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งเสริมความเชื่อและหลักการที่บุคลากรยึดถือร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างและส่งเสริม

การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผ่านการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสาร การให้รางวัล และการยอมรับพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยม ผลลัพธ์ที่ได้คือความสามัคคีในองค์กร การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและการมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างยั่งยืน

วริษา ฮวดศรี (2564, หน้า 51-55) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันสร้างและปลูกฝังค่านิยมหลักที่สะท้อนถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ทุกคนมีแนวทางการทำงานและพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน ซึ่งเสริมสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นทีม และความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เยาวรัตน์ ช่วยสถิตย์ (2565, หน้า 14-18) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นการสร้างหลักความเชื่อ ทศนคติ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความเข้าใจที่สอดคล้องกันในการทำงาน สร้างความสามัคคีและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ทั้งนี้ การผสมผสานหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถช่วยยกระดับค่านิยมองค์กรให้เน้นคุณธรรม จริยธรรม และความร่วมมือ ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

วันวิภา ทำประโยชน์ (2565, หน้า 32) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมโยงและปลูกฝังค่านิยมที่เป็นแกนหลักขององค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ และความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผ่านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร และการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

ขวัญใจ ทิพย์เสภา (2566, หน้า 28) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารส่งเสริมความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมที่เป็นแกนหลักขององค์กรให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับร่วมกันในกลุ่มบุคลากร โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสามัคคี ความไว้วางใจ และเป้าหมายร่วมกัน การพัฒนาค่านิยมร่วมยังเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำและการสนับสนุนการทำงานในเชิงบวก ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

กัญญณ์ช เพชรรัตน์ (2567, หน้า 22) กล่าวว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อ แนวคิด และพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน เพื่อสร้างเอกภาพและความร่วมมือในองค์กร โดยเน้นการสื่อสารค่านิยมหลัก การนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้นำ และการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนค่านิยมดังกล่าว งานวิจัยชี้ว่า

ค่านิยมร่วมช่วยเพิ่มความสามัคคีและประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายการศึกษา

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร ซึ่งแจ้งให้คณะครูในองค์กรรับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร กระตุ้นให้คณะครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมขององค์กร ให้ตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้ เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร มีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ

### 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปไว้ดังนี้

คูบริน (Dubrin, 1998, pp. 414-419) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ให้กลายเป็นการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ การกำหนดลำดับความสำคัญ และการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน สร้างความเข้าใจและแรงจูงใจให้กับทีมงาน รวมถึงจัดการกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงก็เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ธัญรดี วิชาจารย์ (2564, หน้า 49) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีการจัดการบุคลากรและทรัพยากรอย่างเป็นระบบก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการกระจายงานตามหน้าที่มอบหมาย ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งควบคุมและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

บาเซล อับดุลวาฮับ (2564, หน้า 60-74) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแปลงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นการดำเนินงานจริง โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งการวางแผน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และศาสนาของพื้นที่ รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา

ณัฐดนัย แก้วเล็ก (2565, หน้า 10) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนนำแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การดำเนินงานจริง โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับ

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร การกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงาน และการสร้างความร่วมมือในทุกระดับขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้ และรักษามาตรฐานคุณภาพอย่างยั่งยืน

นันทิยา คงเมือง (2565, หน้า 47-53) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์และแผนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นการปฏิบัติจริงในองค์กร โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารแผนงานให้บุคลากรเข้าใจ รวมถึงสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือในที่งานเพื่อให้ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาและนวัตกรรม

วันวิภา ทำประโยชน์ (2565, หน้า 32) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การกำกับติดตามผล และการปรับปรุงกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ยังต้องสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในหมู่บุคลากรเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในด้านการพัฒนาการศึกษาและชุมชนรอบโรงเรียน

ขวัญใจ ทิพย์เสภา (2566, หน้า 28) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษานำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาดำเนินการอย่างมีระบบและชัดเจน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และสร้างความยั่งยืนในการปฏิบัติงานร่วมกัน

กัญญณัฐ เพชรรัตน์ (2567, หน้า 22) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นการดำเนินงานจริง โดยมุ่งเน้นการวางแผนปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงแผนงาน งานวิจัยชี้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารและการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิมลรัตน์ ศรีวะธรมย์ (2567, หน้า 26) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติจริงผ่านการวางแผนที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยี โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาและรองรับความต้องการของพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาในยุคใหม่

ดังนั้นสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนด วัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็น ในการใช้ทรัพยากรการติดต่อสื่อสารในกระบวนการ วางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง มีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มีการยกย่องให้รางวัลอย่างยุติธรรมและเหมาะสม มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด

#### 4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สรุปไว้ดังนี้

เดวิสและเดวิส (Davies and Davies, 2004, pp. 29-38) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อติดตามผลลัพธ์ของกลยุทธ์ ประเมินความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามความจำเป็นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ กระบวนการประเมิน ควรถูกใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว

ฮิทท์และไอร์แลนด์ (Hitt and Ireland, 2007, p. 372) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ ที่นำไปใช้นั้น สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร กระบวนการนี้ประกอบด้วยการกำหนดเกณฑ์วัดผล ที่ชัดเจน การติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การควบคุมและประเมินผลช่วยให้องค์กรสามารถจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และปรับปรุงประสิทธิภาพของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว

ยูกส์ (Yukl, 2013, pp. 299-302) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยให้ผู้นำมั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรเหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยอาศัยการกำหนด เกณฑ์วัดผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ รวมถึงการประเมิน ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายในบริบทปัจจุบัน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้กระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนอง ต่อความท้าทายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

นันทดณูชยา ฌักคองส์ซัย (2564, หน้า 32-37) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และการใช้ข้อมูลที่เป็นจริงเพื่อประเมินประสิทธิภาพของแผนงาน นอกจากนี้ การควบคุมและประเมินยังรวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บาเซล อับดุลลาฮับ (2564, หน้า 60-74) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ที่นำไปใช้ โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างระบบการวัดผลที่มีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้การควบคุมและประเมินต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การดำเนินการในส่วนนี้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม และศาสนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของชุมชน ในพื้นที่

วันวิภา ทำประโยชน์ (2565, หน้า 32) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ในโครงการโรงเรียนประชารัฐใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ เพื่อตรวจสอบว่า กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการตามความจำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเหมาะสมของแผนงานให้สามารถตอบสนอง ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายของโครงการได้อย่างยั่งยืน

กัญญณัช เพชรรัตน์ (2567, หน้า 22) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการวิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งปรับปรุงกลยุทธ์ตามความเหมาะสม งานวิจัยชี้ว่ากระบวนการนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิมลรัตน์ ศรีวะระมย์ (2567, หน้า 26) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีระบบ โดยเน้นความสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมถึงการใช้เกณฑ์วัดผลที่ชัดเจน เช่น ประสิทธิภาพของการเรียน การสอนและการบริหาร ทรัพยากร เพื่อประเมินความสำเร็จ พร้อมทั้งปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และความต้องการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถานศึกษา

ดังนั้นสรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถผู้บริหารในการสังเกตการณ์ มีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ มีการกำหนดภาระงานมาตรฐานและการวัดผล การปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน กลไกกำหนดเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดมี การจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และนำสารสนเทศที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

### 5. การวางแผนสู่ออนาคต

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนสู่ออนาคต สรุปไว้ดังนี้

เซงเก (Senge, 1990, p. 123) กล่าวว่า การวางแผนสู่ออนาคต เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมเชื่อมโยงกับการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสัมพันธ์ในระบบที่ซับซ้อน โดยใช้ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tension) เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวางแผนสู่ออนาคตต้องมีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ปรับตัวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ดูบริน (Dubrin, 1998, pp. 414-419) กล่าวว่า การวางแผนสู่ออนาคต เป็นกระบวนการที่ผู้นำคาดการณ์แนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลง และความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร การวางแผนนี้มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมในระยะยาว โดยอาศัยข้อมูล การวิเคราะห์ และวิจรรณญาณที่ดี ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความไม่แน่นอน และต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อเป็นแนวทางให้ทีมงานเดินหน้าสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุกส์ (Yukl, 2013, pp. 299-302) กล่าวว่า การวางแผนสู่ออนาคต เป็นกระบวนการที่ผู้นำเตรียมความพร้อมให้องค์กรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน วิเคราะห์แนวโน้มที่เกี่ยวข้อง วางเป้าหมายระยะยาว และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการชี้นำทิศทาง กระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ธารทิพย์ เทพคำ (2564, หน้า 41-45) กล่าวว่า การวางแผนสู่ออนาคต เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาและสังคม การวางแผนสู่ออนาคตยังรวมถึงการวางแผนเป้าหมายระยะยาว การบริหาร

ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

สุทธิพร สาโคตร (2564, หน้า 18) กล่าวว่า การวางแผนสู่อนาคต เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยผู้นำต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มและปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง วางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทรัพยากรและบริบทของโรงเรียน รวมถึงการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

ณัฐดนัย แก้วเล็ก (2565, หน้า 10) กล่าวว่า การวางแผนสู่อนาคต เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายและแนวทางดำเนินงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมเพื่อวางแผนเชิงรุก ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนาคุณภาพองค์กร และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนสู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทาย และรักษาความเป็นผู้นำในด้านคุณภาพและมาตรฐานการจัดการอย่างยั่งยืน

นิธิศ เเฮงชูชีพ (2565, หน้า 22) กล่าวว่า การวางแผนสู่อนาคต เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนสามารถกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วางแผนระยะยาว และบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนดังกล่าวช่วยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเตรียมโรงเรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างยั่งยืน

นันทิยา คงเมือง (2565, หน้า 47-53) กล่าวว่า การวางแผนสู่อนาคต เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมองไปข้างหน้าเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารต้องคาดการณ์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในอนาคต พร้อมกำหนดกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การวางแผนสู่อนาคตยังรวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย การบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการสร้างความพร้อมในองค์กรเพื่อเผชิญกับความท้าทายและโอกาสในอนาคต

ประกายทิพย์ ภูมิภาค (2565, หน้า 31) กล่าวว่า การวางแผนสู่อนาคต เป็นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน พร้อมวิเคราะห์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนอง

ต่อความต้องการขององค์กรและบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถก้าวทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพในระยะยาว

อาวุธ ดวงดาวพารมย์ (2565, หน้า 12-31) กล่าวว่า การวางแผนสู่ออนาคต เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งวางแผนการดำเนินงานอย่างมีระบบและยืดหยุ่น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและสร้างความสำเร็จในระยะยาวของโรงเรียน โดยการวางแผนดังกล่าวช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารจัดการและผลลัพธ์ทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

สาลินี พิวนวล (2567, หน้า 24) กล่าวว่า การวางแผนสู่ออนาคต เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และวางแผนเชิงรุกเพื่อรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างยืดหยุ่น การวางแผนนี้ช่วยให้การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตอบสนองต่อความต้องการของทุกภาคส่วนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นสรุปได้ว่า การวางแผนสู่ออนาคต หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ความต้องการตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต โดยมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนการนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	<p>ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตขององค์กรและกำหนดเป้าหมายชัดเจนมีการเชื่อมโยงพันธกิจ อาศัยความคิดสร้างสรรค์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์กระตุ้นสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในภายนอก หาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ปรับแผนบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้คณะครุกรรมมีส่วนร่วมในการวางแผน ตลอดจนการใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>	<p>1. ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน</p> <p>2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครุกรรมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</p> <p>3. ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดความเข้าใจจากวิสัยทัศน์ให้ทุกฝ่ายร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด</p> <p>4. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</p> <p>5. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</p> <p>6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครุกรรมร่วมกำหนดพันธกิจ เป้าหมายแผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้</p> <p>7. ผู้บริหารนำความรู้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</p> <p>8. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
2.การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร	ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร ชี้แจงให้คณะครูในองค์กร รับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร กระตุ้นให้คณะครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมขององค์กร ให้ตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้ เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร มีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ	1.ผู้บริหารมีการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร 2.ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูในองค์กรรับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร 3.ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร 4.ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูตระหนักถึงความสำคัญรับรู้ เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร 5.ผู้บริหารมีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ
3.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง มีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ที่มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการทำงาน มีการยกย่องให้รางวัลอย่างยุติธรรมและเหมาะสม มีการทบทวนและปรับปรุงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	1.ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร 2.ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง 3.ผู้บริหารมีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ที่มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ 4.ผู้บริหารให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการทำงาน

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
		<p>5. ผู้บริหารมีการยกย่องสรรเสริญให้รางวัลอย่างยุติธรรมและเหมาะสม</p> <p>6. ผู้บริหารมีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด</p>
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	<p>ความสามารถผู้บริหารในการสังเกตการณ์ มีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ มีการกำหนดภาระงานมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน กลไกกำหนดเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด มีการจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดและนำสารสนเทศที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>1. ผู้บริหารสังเกตการณ์และมีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>2. ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน</p> <p>3. ผู้บริหารมีกลไกและเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงาน</p> <p>4. ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>5. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>6. ผู้บริหารมีการจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด</p> <p>7. ผู้บริหารมีการนำสารสนเทศไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม</p>

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
5. การวางแผนสู่นาคต	ความสามารถของผู้บริหารในกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ ความต้องการตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต โดยมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน ตลอดจนการนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต 2. ผู้บริหารมีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ ความต้องการ ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต 3. ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคตที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4. ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคตและการนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง



## 2.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 2.2.1 ความหมายการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซงเก (Senge, 1990, p. 55) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง องค์กรคือพื้นที่ที่สมาชิกสามารถแสดงศักยภาพในการสร้างสรรค์งานที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กรอย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระในการคิด การทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและประสิทธิภาพสูงสุดภายในองค์กร

ฮอร์ด (Hord, 1997, pp. 20-21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) คือการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน โดยดึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพมาแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรและกระบวนการเรียนรู้ ส่งผลให้ครูและผู้บริหารได้พัฒนาทักษะที่ซับซ้อนและเข้มข้นมากขึ้น ผ่านปฏิสัมพันธ์ที่ช่วยกระตุ้นการทดสอบแนวคิด การแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่ ๆ และการท้าทายเพื่อสรุปและแปลความหมายของความรู้ เมื่อบุคคลหนึ่งเรียนรู้และแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น จะเกิดการขยายองค์ความรู้และพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ นั้นไปทดลองใช้จริงในบริบทของตนเอง ส่งผลให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้เกิดการกระตุ้นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดูฟูร์ (DuFour, 1998, pp. 4-8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) คือ แนวทางในการดำเนินงานที่เสริมสร้างพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับ โดยครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงการสอน ทั้งนี้ การพัฒนา PLC ยังเน้นการทำงานร่วมกัน การหลอมรวมพลัง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยความร่วมมือและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นรากฐานสำคัญ

เซร์โจวาน (Sergiovanni, 2009, p. 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง กลุ่มสมาชิกภายในสถาบันการศึกษาที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ผ่านการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความห่วงใย และการดูแลซึ่งกันและกัน ทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพและสนับสนุนสวัสดิการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หมายถึง การรวมตัวของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา เพื่อร่วมมือกันทำงาน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองบนพื้นฐานของวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร โดยมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจ

ร่วมกัน การทำงานในลักษณะนี้เป็นการเรียนรู้แบบทีม ที่ครูมีบทบาทเป็นผู้นำร่วมกัน ขณะที่ผู้บริหารทำหน้าที่ดูแลและสนับสนุน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนเป็นหลัก พร้อมทั้งสร้างความสุขในการทำงานร่วมกัน ของสมาชิกในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ณัฐชา ปัญสังกา (2565, หน้า 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง การรวมกลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูที่มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเดียวกัน มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันสะท้อน แนวการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน และเป็นผู้นำร่วมกัน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ สู่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

ชนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการรวมตัวรวมกลุ่ม ของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือการทำที่ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษารวมตัวกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและการจัดการเรียนรู้ มุ่งเน้นผลสำเร็จของผู้เรียนและสร้าง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้

วิชญาพร ปัญญา (2565, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคคลในโรงเรียน ที่ร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และนำมาถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าของโรงเรียน พร้อมเป็นการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

ศรุดา พูลมี (2565, หน้า 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อย่างรวมพลังร่วมมือกันเรียนรู้ มีเป้าหมายเดียวกันที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนและทุก ๆ คนในองค์กรนั้นเพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างมีคุณค่าและเกิดประโยชน์สร้างสรรค์ต่อทุกคนและสังคม

ณัฐฐา ปานแดง (2566, หน้า 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง ชุมชนที่มีการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการทำงาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความร่วมมือกันของบุคลากร ในสถานศึกษาหรือนอกสถานศึกษาที่เข้ามาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ร่วมกันพัฒนางาน ร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ ร่วมกันการทำงานเป็นทีม มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและ มีการสร้างสัมพันธ์ภาพแบบกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันในการทำงาน

สรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในสถานศึกษาหรือนอกสถานศึกษาเพื่อร่วมมือกันพัฒนางานและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การสะท้อนแนวปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงพัฒนาวิชาชีพของตนและองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายและภารกิจร่วมกันที่เน้นประโยชน์สร้างสรรค์และความสุข ของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ

## 2.2.2 ความสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซงเก (Senge, 1990, p. 43) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้ในองค์กรควรเป็นกระบวนการที่เปิดกว้างสำหรับทุกคนในทุกระดับ โดยยึดหลักว่าทุกคนล้วนมี ธรรมชาติของการเป็นนักเรียนที่แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคคลสามารถเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาทักษะในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และปรับมุมมองให้กว้างขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าใจและมองโลกในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น และองค์กรเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงานซึ่งจะทำให้คนในองค์กร สามารถที่จะทำ ความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้

ฮอร์ด (Hord, 1997, p. 57) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) สะท้อนให้เห็นผ่านผลการวิจัยที่ยืนยันว่าการดำเนินงานในรูปแบบดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ ทั้งในด้านวิชาชีพของครูและการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ เชิงวิชาชีพ (PLC) พบว่า โรงเรียนเหล่านี้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่แตกต่างจากโรงเรียนที่ไม่มีการจัดตั้ง PLC โดยความแตกต่างดังกล่าว ส่งผลเชิงบวกทั้งต่อครูและนักเรียน ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียน การสอนและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดูฟูร์ (Dufour, 2004, pp. 6-7) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในมิติของสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่จำเป็นต่อการสอนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ว่าสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ที่สุดสำหรับการสอนทักษะชีวิตและทักษะการทำงานแห่งศตวรรษที่ 21 คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) หรือ PLC และเมื่อโรงเรียนเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ภายในโรงเรียน จะพัฒนาจนนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ฝังลึกในโรงเรียนต่อไป

สำนักพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแห่งชาติ (2560, น. 25-26) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยสามารถแบ่งระดับได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่าย และระดับชาติ โดยแต่ละลักษณะจะแบ่งตามระดับของความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ย่อย ดังนี้

1. ระดับสถานศึกษา (School Level) หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในบริบทโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับนักเรียน เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านความร่วมมือกับครู และเพื่อนด้วยกิจกรรมพัฒนาทักษะสำคัญ (2) ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ คือครูและผู้บริหาร ที่เชื่อมแนวคิด ชุมชนแห่งวิชาชีพกับการเรียนรู้ของชุมชน เพื่อนำไปสู่การทบทวน/ปรับปรุงนโยบาย กระบวนการบริหาร และแนวปฏิบัติในโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และการบริหาร รวมถึงสร้างบรรยากาศ ทำงานร่วมกัน และ (3) ระดับชุมชนการเรียนรู้ ได้แก่ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชน และผู้นำชุมชนที่ร่วมขับเคลื่อน วิสัยทัศน์โรงเรียน โดยผู้ปกครองช่วยดูแลบุตรหลานและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ส่วนผู้อาวุโส สามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้เพื่อหนุนเป้าหมายของทั้งโรงเรียนและชุมชน

2. ระดับกลุ่มเครือข่าย (Network Level) หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มวิชาชีพจากหลายองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อมีเป้าหมายร่วมกันในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนให้กำลังใจ สร้างความสัมพันธ์ และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน โดยแบ่งได้ 2 แบบ คือ (1) เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน ที่ทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อเสริมพลัง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากร และเป็นกัลยาณมิตรสะท้อนการเรียนรู้ และ (2) เครือข่ายความร่วมมือของสมาชิก วิชาชีพครู เป็นพื้นที่เปิดให้ครูที่มีอุดมการณ์ร่วมกันรวมตัวโดยสมัครใจ ไม่จำกัดสังกัด เพื่อพัฒนาตนเอง และยกระดับคุณภาพผู้เรียน

3. ระดับชาติ (The National Level) คือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เกิดขึ้น โดยนโยบายของรัฐที่มุ่งจัดเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของชาติเพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของวิชาชีพ โดยความร่วมมือของสถานศึกษาและครูที่ฝึกกำลังร่วมกัน พัฒนาวิชาชีพ ภายใต้การสนับสนุนของรัฐ

ธณัฐชา ปัญสังกา (2565, หน้า 39-40) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีความสำคัญในเชิงนโยบายในฐานะมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งส่งเสริมให้องค์กรครู และนักเรียนสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกันในเชิงวิชาชีพ โดยมีแกนหลักอยู่ที่ความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน นอกจากนี้ ยังเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพของครู และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้มีความเข้มแข็ง เนื่องจากการรวมกลุ่ม ด้วยความสมัครใจและมุ่งไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จเหมือนกัน ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น ส่งผลให้ครูผู้สอนเกิดการพัฒนาตนเองไปพร้อมกับ

สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งยังมีส่วนทำให้เกิดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผ่านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

ณัฐธา ปานแดง (2566, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีลักษณะเป็นชุมชนที่มีการรวมกลุ่มกันโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงานมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบระเบียบ อาศัยการทำงานร่วมกันโดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน และให้คำแนะนำที่ดีต่อกันแบบกัลยาณมิตรเปิดโอกาสให้ทุกคนในชุมชนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นไป

สรุปได้ว่า ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ กลไกสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยเน้นการทำงานเป็นทีมการแลกเปลี่ยนความรู้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้งในระดับสถานศึกษา เครือข่าย และระดับชาติ โดยมีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาวิชาชีพและการศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

### 2.2.3 แนวทางการสร้างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998, pp. 1-37) ได้กล่าวว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนนั้น มีแนวคิดที่เป็นจุดเน้นคือยึดถือ เรื่อง “คุณงามความดี” เป็นหลักการสำคัญ เขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตน คือ การให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งความสัมพันธ์แบบผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า และความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดีมาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่จะปฏิบัติได้แก่ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง 3) ต้องไม่ใช่ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้นแต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้นด้วย 4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร

ฮอร์ด (Hord, 2009, p. 10) ได้กล่าวว่า แนวทางที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีดังนี้ 1) ครูและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันระบุเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ 2) ครูผู้สอนและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันการสะท้อนผลการปฏิบัติการสอน การจัดการเรียนรู้และสิ่งที่มีผลกระทบกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) ครูผู้สอนและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ควรจัดให้กับผู้เรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่

ธัญญา ปัญสังกา (2565, หน้า 41) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อทำงานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยกำหนดเป้าหมายร่วมกันตรวจสอบ และสะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลและผลลัพธ์โดยรวม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์การทำงานร่วมกัน และการเสริมสร้างความร่วมมือ เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้มีความเป็นองค์รวมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 48) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการวางโครงสร้างและพัฒนาระบบที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก จัดสรรเวลาให้ชัดเจน เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นแบบอย่างให้กับครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และเผยแพร่บทเรียนที่ได้จากการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จ ให้บุคคลภายนอกรับรู้ได้

สรุปได้ว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน คือ การดำเนินงานโดยเน้นสร้างค่านิยมร่วมและความผูกพันต่อคุณงามความดี โดยครูและสมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน สะท้อนผลการปฏิบัติ และพัฒนากระบวนการสอนอย่างเป็นองค์รวม โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมสนับสนุนซึ่งกันและกัน พร้อมวางโครงสร้างและระบบที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการสอน ผู้นำมีบทบาทเป็นแบบอย่างและติดตามประเมินผล รวมถึงเผยแพร่ความสำเร็จเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร

#### 2.2.4 องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซงเก (Senge, 1990, pp. 82-93) กล่าวถึง แนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการที่เรียกว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ความเชี่ยวชาญของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery)
2. ความมีสติแบบจำลองในใจ (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. ระบบการ คิดอย่างมีระบบของคนในองค์กร (Systems Thinking)

ฮอร์ด (Hord, 1997, pp. 14-26) กล่าวถึง การจำแนกองค์ประกอบหลักของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพออกเป็น 5 มิติ ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและใช้เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา มีดังนี้

1. การสนับสนุน และการเป็นผู้มีส่วนร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)
2. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Values and Vision)
3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning Application)
4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Conditions)
5. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared Practice) การแบ่งปันประสบการณ์หรือ บทเรียนที่เกิดขึ้นภายใน ห้องเรียนของครูแต่ละคนร่วมกับครูท่านอื่น ในรูปแบบต่าง ๆ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998, pp. 37-44) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ กลุ่มสมาชิกในสถาบันการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด และส่งเสริมบรรยากาศ แห่งความห่วงใยและการดูแลซึ่งกันและกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision)
2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ(Collaborative Teamwork)
3. ภาวะผู้นำร่วม (Share leaderships) และ
4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Learning and Professional development)

ดูฟูร์ (Dufour, 2008, p. 52) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การรวมตัวของบุคลากรวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติภารกิจหรือทำกิจกรรมร่วมกัน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ดูฟูร์ (Dufour) มีดังนี้

1. การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์
2. การมีวัฒนธรรมร่วมมือกันที่เน้นไปที่การเรียนรู้
3. การรวบรวมการค้นหา การปฏิบัติที่ดีที่สุด และ สภาพปัจจุบัน
4. การเน้นที่การลงมือทำ เรียนรู้จากการปฏิบัติ
5. ความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. การเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน

เคนเนอร์ (Kenoyer, 2012, p. 32) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ แนวทางพัฒนา องค์การการศึกษาผ่านความร่วมมือของครูและบุคลากร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ เช่น การเป็นผู้มีส่วนร่วม การสนับสนุน การเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ เป้าหมายคือสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการสอนและผลลัพธ์ทางการศึกษา สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ เคนเนอร์ (Kenoyer) มีดังนี้

1. การสนับสนุนและการเป็นผู้มีส่วนร่วมกัน
2. การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้
3. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน
4. เงื่อนไขที่ให้การสนับสนุน
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 26-30) กล่าวถึง องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปเป็น 6 องค์ประกอบหลักในบริบทของสถานศึกษา ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม ที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 3) ภาวะผู้นำร่วมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะของครูและบุคลากร 5) ชุมชนกัลยาณมิตรที่เน้นวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และ 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

ธีรพงศ์ ใจชื่อ (2564, หน้า 68) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมตัวของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีระบบสื่อสารที่ดี และดำเนินงานอย่างกระตือรือร้น สมาชิกได้รับอิสระในการคิดและสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ธีรพงศ์ ใจชื่อ มีดังนี้

1. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน
2. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้การเรียนรู้
4. การมีเจตนาที่สนับสนุน
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

นพรัตน์ ชัยมงคล (2564, หน้า 43) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผู้บริหารและครูร่วมมือทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนและสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ นพรัตน์ ชัยมงคล มีดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน
3. การมีเจตนาที่สนับสนุน
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล
5. การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้

ธณัฐชา ปัญสังกา (2565, หน้า 51) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมกลุ่มของผู้บริหารและครูที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนแนวปฏิบัติ และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน โดยมุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พร้อมพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ธณัฐชา ปัญสังกา มีดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
2. ด้านภาวะผู้นำร่วม
3. ด้านโครงสร้างที่สนับสนุน
4. ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน
6. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 41) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ กระบวนการที่บุคคลมีจุดมุ่งหมายเดียวกันร่วมตัวเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้บริหารและครูใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ มุ่งเน้นคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความสุขในการทำงานร่วมกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำร่วมการ
2. เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ
3. ชุมชนกัลยาณมิตร
4. การทำงานเป็นทีม
5. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน

วิชญาพร ปัญญา (2565, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นรูปแบบของความร่วมมือระหว่างบุคคลในโรงเรียนที่ทำงานเป็นทีม เพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร ส่งเสริมความก้าวหน้าของโรงเรียน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ วิชญาพร ปัญญา มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำร่วมการ
2. เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ
3. ชุมชนกัลยาณมิตร
4. การทำงานเป็นทีม
5. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน

ศรุดา พูลมี (2565, หน้า 60) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ การรวมตัวของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกันเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของ

ตนเองและองค์กร ให้เกิดคุณภาพที่มีคุณค่าและสร้างประโยชน์ต่อทุกคนและสังคมโดยรวม สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ศุภรดา พูลมี มีดังนี้

1. การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)
2. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Values and Vision)
3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning Application)
4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Conditions)
5. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared Practice)

ศุภรดา พูลมี (2565, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมกลุ่มของ ผู้บริหารและครูที่มีเป้าหมายร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทักษะและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงสุด สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ศุภรดา พูลมี มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่
2. มีวิสัยทัศน์ร่วม
3. ร่วมกันเรียนรู้สู่การปฏิบัติ
4. แบ่งปันประสบการณ์
5. สภาพแวดล้อมเกื้อหนุน

ณัฐฐา ปานแดง (2566, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาและยกระดับการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของ ณัฐฐา ปานแดง มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. การร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ
3. ภาวะผู้นำร่วม
4. ชุมชนกัลยาณมิตร
5. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน
6. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

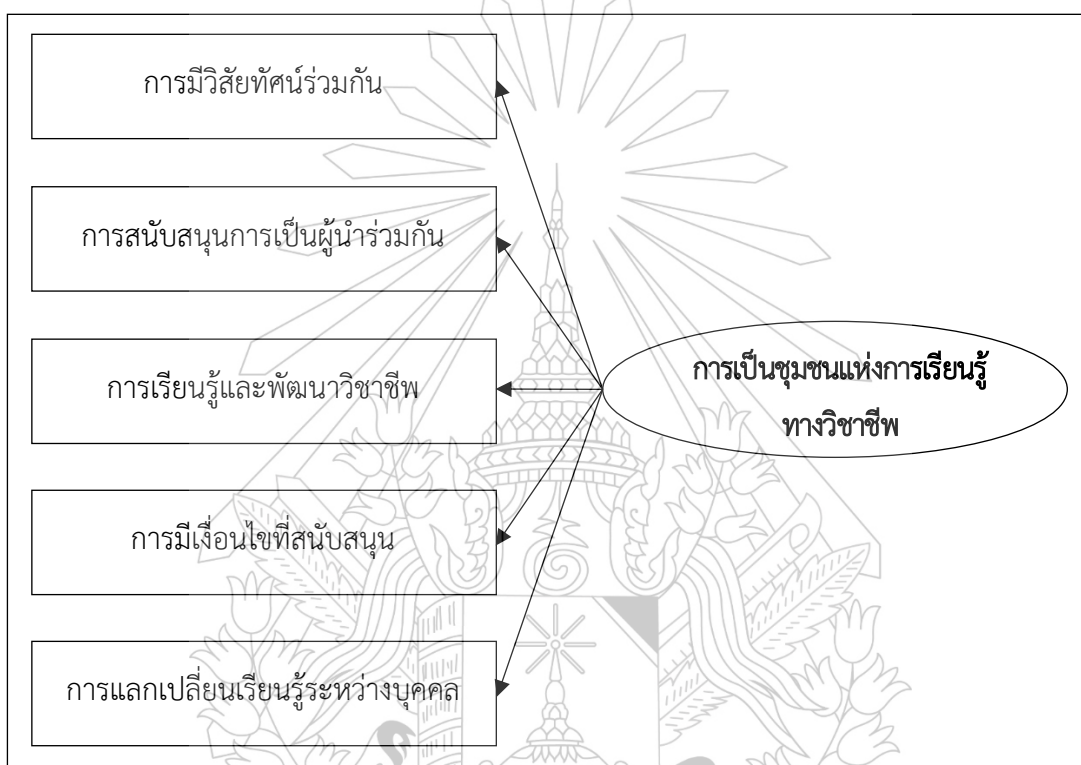
## 2.2.5 สังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาความหมาย ความสำคัญ และแนวทางในการสร้างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสถานศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบหลักอย่างเป็นระบบและชัดเจน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

องค์ประกอบของการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ													ความถี่	
	Senge (1990)	Hord (1997)	Sergiovanni (1998)	DuFour (2008)	Kenoyer (2012)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560)	ธีรพงศ์ ใจเชื้อ (2564)	นพรัตน์ ชัยมงคล (2564)	ฉันทูชา ปัญสังกา (2565)	ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565)	วิชญาพร ปัญญา (2565)	ศรุตฯ พูลดี (2565)	ศุภวรรณ นุ่มพุด (2565)		ณัฐฎา ปานแดง (2566)
1.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2.โครงสร้างสนับสนุนชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4.การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5.การเรียนรู้เป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
6.การมีทีมร่วมแรงร่วมใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
7.การมีภาวะผู้นำร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
8.การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
9.การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
10.ชุมชนกัลยาณมิตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4
11.การเรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
12.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
13.การเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
14.ความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2
15.การร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
16.สภาพแวดล้อมเกื้อหนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>76</b>

จากตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีทั้งหมด 16 องค์ประกอบ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ โดยคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป ส่งผลให้ได้องค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุน การเป็นผู้มีส่วนร่วม การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นโมเดลตัวแปรของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการศึกษาครั้งนี้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากตารางที่ 2.3 และภาพที่ 2.2 ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบหลัก รวมทั้งองค์ประกอบย่อย เพื่อการสังเคราะห์และกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ได้ดังนี้

### 1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สรุปไว้ดังนี้

เซงเก (Senge, 1990, pp. 82-93) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นจุดร่วมและพลังสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกแต่ละคนรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รวมถึงให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ หรือความสำคัญที่มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกต่อบุคคล โดยคุณค่าภายในช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความยึดมั่นเอกลักษณ์

และความผูกพันต่อทีมองค์กรและหน้าที่ อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดียิ่งขึ้น ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การทำให้ทุกคนรับรู้เป้าหมายขององค์กรว่ามุ่งสร้างความสำเร็จด้านใด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงเป็นรากฐานสำคัญของการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนหางเสือที่นำพาเรือไปสู่เป้าหมาย และเพื่อให้วิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพสูงสุด ควรสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย ซึ่ง Senge (1990, pp. 7-22) กล่าวถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้น มีความเชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการ ขับเคลื่อน ได้แก่ 1) สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 2) สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมและร่วมกันนำไปปฏิบัติ 3) มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการยอมรับฟังซึ่งกันและกัน 4) สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน 5) สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่น จะเห็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

ดูฟูร์ (Dufour, 2008, p. 52) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการให้ความสำคัญ และการมุ่งมั่นที่การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เมื่อโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา (districts) ยึดถือว่าตนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่การเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดขึ้นอย่างสูงสุด สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดของชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและความเห็นพ้องระหว่างผู้สอนและผู้บริหาร โดยทั้งสองฝ่ายควรมีความสนใจร่วมกัน และมุ่งไปในทิศทางเดียวกันในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998, p. 101) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหมายถึงการมองเห็นเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน รวมถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกันเป็นหลักนำทางในการพัฒนา และสร้างความเข้มแข็งให้กับการเรียนรู้ภายในองค์กร และ Sergiovanni (1994, pp. 1-37) กล่าวถึงการมีค่านิยมต้องประพฤติปฏิบัติโดยยึด 1) ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทางนั้น หมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการถ้าเป็นชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียนแก่ผู้ปกครองตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียน 2) “ผู้คอยให้บริการดูแลหรือ Stewardship” ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ ยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน ก็แสดงว่า โรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้นผ่านการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Sergiovanni, 1994; Hord, 1997) วิสัยทัศน์ร่วมอาจเกิดจากผู้นำที่มีแนวคิดชัดเจนและสามารถเหนี่ยวนำบุคลากรให้มีแนวทางสอดคล้องกัน หรือเกิดจากบุคลากรที่มีแนวคิดตรงกันโดยธรรมชาติ ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ร่วมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การเห็นภาพและทิศทางร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายเชื่อมโยงแนวคิดและมองเห็นเป้าหมายร่วมอย่างเป็นเอกภาพ (Hargreaves, 2003) (2) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) ที่สะท้อนความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของบุคคลและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือการพัฒนาผู้เรียน (DuFour, 2006) (3) คุณค่าร่วม (Shared Values) ซึ่งเกิดจากการตระหนักถึงความหมายของงานและคุณค่าทางวิชาชีพจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง (Hargreaves, 2003) และ (4) ภารกิจร่วม (Shared Mission) ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่มุ่งพัฒนาครูและการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (DuFour, 2006) ด้วยองค์ประกอบเหล่านี้ วิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียว และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

นพรัตน์ ชัยมงคล (2564, หน้า 5) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและนำวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยวิสัยทัศน์นั้นเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับรู้ข้อมูลและมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดร่วมกัน

ปานหทัย ธรรมรัตน์ (2564, หน้า 15) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกันเกี่ยวกับด้านการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ

อัสสกลีย์ บุรุษเกิด (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปรียบเสมือนเข็มทิศที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน พร้อมทั้งสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ตระหนักถึงคุณค่าและความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ต้องดำเนินการ ซึ่งจะ ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เป็นอย่างยั่งยืน

ธณัฐชา ปัญสังกา (2565, หน้า 7) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันสร้าง วิสัยทัศน์ค่านิยมร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และตระหนักถึงคุณค่าร่วมกันและกำหนดทิศทางในการทำงานของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปด้วยกัน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 9) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการมองเห็นภาพ เป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เกิดเป็นเป้าหมายเป็นผู้เหนี่ยวนำให้สมาชิก เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันขึ้นมา มีความตระหนักถึงคุณค่าของงานและรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ โดยมีภาพความสำเร็จที่ใช้เป็นแนวทางในการนำทางร่วมกัน คือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วิชญาพร ปัญญา (2565, หน้า 7) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย มีทิศทางร่วมกัน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน มีความมุ่งมั่นและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เกิดเป็นพันธสัญญาในเชิงอุดมการณ์ร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ศุภวรรณ นุ่มพูล (2565, หน้า 6) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการที่บุคคลร่วมแสดงความเห็นเพื่อพัฒนา สถาบันการศึกษาที่ยึดการเรียนรู้ของผู้เรียน บุคลากรร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดข้อปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ณัฐธา ปานแดง (2566, หน้า 7) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหมายถึงการมองเห็นเป้าหมาย ทิศทาง แนวทางดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่เสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ก้าวไปในทิศทางเดียวกัน การมีทิศทางและเป้าหมายที่เชื่อมโยงกัน ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยยึดมั่นในอุดมการณ์ทางวิชาชีพ และมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นภาพแห่งความสำเร็จที่ทุกฝ่ายร่วมกันมุ่งหวัง

ดังนั้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีค่านิยมและกระบวนการสร้าง ร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดนโยบายและโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

## 2. การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน สรุปไว้ดังนี้

ฮอร์ด (Hord, 1997, pp. 14-24) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน คือ การที่ผู้บริหารและครูร่วมมือกันในการตัดสินใจและพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของครู การประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำแก่ทุกคนในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ดูฟูร์ (DuFour, 2008, pp. 6-11) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นการเน้นถึงความสำเร็จของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) ขึ้นอยู่กับ การกระจายบทบาทผู้นำในองค์กร โดยไม่จำกัด

อยู่ที่ผู้นำระดับสูง แต่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน การเป็นผู้นำร่วมกันช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมและความเป็นเจ้าของ ในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายและการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อ ต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998, pp. 37-46) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยผู้นำไม่ควรเป็นเพียงผู้ควบคุม แต่ควร ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนมีบทบาทในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กรร่วมกันการเป็นผู้นำ ร่วมกันช่วยสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้เกิด การพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่ยั่งยืนภายในโรงเรียน และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ของการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

เคนเยอร์ (Kenoyer, 2012) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นปัจจัยสำคัญ ในการสร้างและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) โดยผู้นำโรงเรียนต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วม จากครูและบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างความไว้วางใจ และการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่น ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ PLC มีความยั่งยืนและส่งผลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และพัฒนาการทางวิชาชีพของครู

ธีรพงศ์ ใจชื่อ (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นพฤติกรรม ของผู้บริหารและครูในการร่วมกันสนับสนุนการปฏิบัติการให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในด้านนโยบาย การปฏิบัติการตัดสินใจร่วมกันหรือการปรับปรุงโรงเรียน สนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ และเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้

นพรัตน์ ชัยมงคล (2564, หน้า 5) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นการที่ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ครูมีการวางแผนการปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็นในการทำงานตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอย่างมีอิสระและนำความคิดเห็นของครูมาใช้ในการกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน โดยใช้หลักการตามระบบประชาธิปไตย

ปานหทัย ธรรมรัตน์ (2564, หน้า 16) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นการปฏิบัติ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้ร่วมกันทำงานโดยมีการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคน โดยบุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตจนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุข ในวิชาชีพของตนเองและผู้อื่น

อัสสกลีย์ บุรุษเกิด (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกันเป็นการทำงาน ภายใต้อารมณ์ที่เป็นมิตร เต็มไปด้วยความเกื้อกูลและเอื้ออาทร ซึ่งส่งเสริมความสัมพันธ์ที่คล้ายกับ ครอบครัวมากกว่าความสัมพันธ์แบบสายงาน ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การ

สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน ผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและวิชาชีพสามารถช่วยให้สมาชิกในชุมชนเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และพัฒนาบทบาทจากผู้ตามมาเป็นผู้นำร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กร กระบวนการนี้เกิดขึ้นจากการเสริมพลังของผู้นำ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านการปฏิบัติงาน ที่ตระหนักรู้ ใส่ใจ และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียม

ศรุตา พูลมี (2565, หน้า 6) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นการที่ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสนับสนุนการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านนโยบายการปฏิบัติการตัดสินใจร่วมกันหรือการปรับปรุงโรงเรียน สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารสนับสนุนครูผู้สอนในการเพิ่มประสบการณ์และทักษะการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูผู้สอนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การริเริ่มเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน การสนับสนุนให้ครูใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ศุภวรรณ นุ่มพูล (2565, หน้า 6) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการบริหารกระจายอำนาจ ให้ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ส่งเสริมการเป็นผู้นำในทีม

ณัฐธา ปานแดง (2566, หน้า 8) กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นการกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน ให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วมการสนับสนุนการกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครูโดยที่ให้ครูเป็นผู้ลงมือกระทำ ยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วมการสนับสนุนการกระจายอำนาจ และยังส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ มีอิสระ ปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ โดยมุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน นำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระและมีส่วนร่วมในการอภิปราย รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย สนับสนุนให้คณะครูมีความร่วมมือกันในการพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ และส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนและการเรียนของผู้เรียน

### 3. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกัน สรุปไว้ดังนี้

เซงเก (Senge, 1990, pp. 82-93) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองและร่วมกับผู้อื่น โดยเน้นการฝึกฝนความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนมุมมอง และการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมและความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร

ฮอร์ด (Hord, 1997, pp. 14-26) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ครูและบุคลากรร่วมกันแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาทักษะ และปรับปรุงแนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยอิงจากข้อมูลและผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพจึงไม่ใช่กิจกรรมเฉพาะบุคคล แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งองค์กรที่ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998, pp. 37-46) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำในฐานะการสอน (Leadership as pedagogy) โดยผู้นำควรทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความรู้ และค่านิยมทางวิชาชีพของครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผ่านการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทุนมนุษย์และยกระดับคุณภาพของโรงเรียนในระยะยาว

ดูฟูร์ (DuFour, 2008, pp. 6-11) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยการทำงานร่วมกัน การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการสอน และการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่เพื่อนร่วมวิชาชีพ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตและความเป็นมืออาชีพอย่างยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, หน้า 28-29) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่ครูพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ความสามารถเชิงวิชาชีพและด้านจิตวิญญาณ ความเป็นครูไปพร้อมกัน โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในงานที่ร่วมลงมือปฏิบัติจริงเป็นทีม มากกว่าการอบรมจากภายนอก ทำให้เกิดการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และช่วยเหลือกัน จนบรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพไม่เป็นความโดดเดี่ยว อีกทั้งยังมุ่งพัฒนาวุฒิภาวะภายในของครูให้รู้จักและเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้เรียนในมิติความเป็นมนุษย์และอารมณ์ สามารถจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างแท้จริง ผ่านการตระหนักรู้ สติ การฟัง และการใคร่ครวญร่วมกันในชุมชนวิชาชีพของครู

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 9-10) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีความสุข เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้ครูผู้สอนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้ สะท้อนผลการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวิธีการ ที่หลากหลายที่ใช้ในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณความเป็นครู และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

วิญญาพร ปัญญา (2565, หน้า 7) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นบรรยากาศที่เปิดให้มีการเรียนรู้แบบนำตนเองของครู เพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง และวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

ณัฐธา ปานแดง (2566, หน้า 8) กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ เป็นการทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครู รู้สึกไม่โดดเดี่ยว โดยให้ครูได้มีโอกาส ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ของครู ให้ครูเป็นผู้ลงมือกระทำคอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และมุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการจัดการร่วมการสนับสนุนการกระจายอำนาจ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การที่ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมในการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง มุ่งพัฒนาความเป็นครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านจิตวิญญาณ วุฒิภาวะ และความสามารถทางวิชาชีพ โดยคณะครูมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนแบ่งปันความรับผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพของวิชาชีพครูในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

#### 4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน สรุปไว้ดังนี้

เซงเก (Senge, 1990, p. 14) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุกระดับขององค์กร โดยเงื่อนไขเหล่านี้รวมถึงการมีทรัพยากรที่เพียงพอ การเปิดกว้างต่อความคิดเห็นและนวัตกรรม การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการมีผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เงื่อนไขดังกล่าวช่วยสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจให้บุคคลและทีมสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

ฮอร์ด (Hord, 1997, p. 21) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมและโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันในองค์กร เช่น การจัดสรรเวลา ทรัพยากรและพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกและการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้นำ การมีเงื่อนไขเหล่านี้ช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องในระดับบุคคลและองค์กร

เคนอยอร์ (Kenoyer, 2012) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเงื่อนไขเหล่านี้รวมถึงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น เวลาที่เพียงพอสำหรับการประชุม การจัดทรัพยากรที่เหมาะสม และการสนับสนุนด้านเทคนิค รวมถึงการสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยา ที่ส่งเสริมความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในหมู่ครูและบุคลากร สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความร่วมมือที่มีคุณภาพและส่งเสริมการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ธีรพงศ์ ใจชื่อ (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัล เป็นต้น ทั้งยังส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

นพรัตน์ ชัยมงคล (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นการที่ผู้บริหารและครูร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง และมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนครู

อัสสกลัย บุรุษเกิด (2564, หน้า 9) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกแยก และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

ธณัฐชา ปัญสังกา (2565, หน้า 7) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นการร่วมจัดหาและสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การมีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตร และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินงานที่ต่อเนื่องโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศรุดา พูลมี (2565, หน้า 6) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน เป็นการมีโครงสร้างที่สนับสนุนการเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์การดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ครูและผู้บริหารร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขให้ครูผู้สอนมีกำลังใจ มีการยกย่องชมเชย มีการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ครูมีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการยกย่องชมเชย สนับสนุนให้คณะครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้มาตรฐาน และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จัดหาทรัพยากรการศึกษา สื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนไว้บริการคณะครู จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละรายวิชาเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

### 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล สรุปไว้ดังนี้

ฮอร์ด (Hord, 1997, pp. 14-26) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีต่อกัน เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาศักยภาพพร้อมกัน การแลกเปลี่ยนนี้เกิดขึ้นผ่านการพูดคุย การสะท้อนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความไว้วางใจและความเปิดเผย เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรและบุคคลไปพร้อมกัน

เคนโยเยอร์ (Kenoyer, 2012) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นการสร้างความสัมพันธ์ ที่แน่นแฟ้นระหว่างครูและบุคลากร โดยอาศัยการพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน กระบวนการนี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะ แต่ยังส่งเสริมความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วยยกระดับคุณภาพการสอนและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ธีรพงศ์ ใจชื่อ (2564, หน้า 8) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับนักเรียน รวมทั้งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการนับถือซึ่งกันและกัน เน้นความเชื่อ ความไว้วางใจกัน อุทิศตนเพื่องานการพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้

นพรัตน์ ชัยมงคล (2564, หน้า 6) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นการที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีการนิเทศการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน โดยให้ครูได้มีโอกาสแบ่งปันและแลกเปลี่ยนแนวคิดเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกัน

ตลอดจนการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนต่อไป

ฉัตรฐา ปัญสังกา (2565, หน้า 8) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ 서로 ร่วมกัน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศรุตดา พูลมี (2565, หน้า 6) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นการที่ครูผู้สอนแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย มีการแวะเวียนไป เยี่ยมชั้นเรียนของเพื่อนครูมีการสังเกตการสอนและกระตือรือร้น มีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกัน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียน และผู้บริหารและครูผู้สอนต้องลดช่องว่างระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน ครูต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พัฒนางานและสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ศุภวรรณ นุ่มพูล (2565, หน้า 6) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นการเข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เยี่ยมและสังเกตห้องเรียน และให้ความเห็นต่อการปฏิบัติการสอน เพื่อช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของตนและองค์กร

ดังนั้นสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ทักษะการสื่อสารของผู้เรียน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ในด้านการเรียนการสอนในโลกศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตร

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
1.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	<p>การที่ผู้บริหารและคณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีค่านิยม และกระบวนการสร้างร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p>	<p>1.ผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ</p> <p>2.ผู้บริหารและคณะครูมีเป้าหมายเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าคะแนนจากการทดสอบและเกรดของผู้เรียน</p> <p>3.ผู้บริหารและคณะครูมีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ</p> <p>4.ผู้บริหารและคณะครুর่วมมีกระบวนการทำงานในการพัฒनावิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน</p> <p>5.ผู้บริหารและคณะครুর่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>6.ผู้บริหารและคณะครুর่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน</p> <p>7.ผู้บริหารและคณะครুর่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p>

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
		<p>8.ผู้บริหารและคณะครูใช้ข้อมูลสารสนเทศในการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้</p> <p>9.ผู้บริหารและคณะครูสร้างเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานของโรงเรียน</p> <p>10.ผู้บริหารและคณะครูมีค่านิยมร่วมกันในการเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญตามศักยภาพของแต่ละคน</p>
2.การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน	<p>การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน นำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระและมีส่วนร่วมในการอภิปราย รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย สนับสนุนให้คณะครูมีความร่วมมือกันในการพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p>	<p>1.ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน</p> <p>2.ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน</p> <p>3.ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p> <p>4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ</p> <p>5.ผู้บริหารร่วมกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย</p> <p>6.ผู้บริหารให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน</p>

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
	และส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนและการเรียนของผู้เรียน	<p>7. ผู้บริหารสนับสนุนและดูแลให้คณะครูมีควมก้าวหน้าในวิชาชีพ</p> <p>8. ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูร่วมกันพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้</p> <p>9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>10. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนของผู้เรียน</p>
3. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ	<p>กระบวนการที่ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาร่วมกันสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง มุ่งพัฒนาความเป็นครูอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านจิตวิญญาณ วุฒิภาวะ และความสามารถทางวิชาชีพ โดยคณะครูมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดจนแบ่งปันความรับ ผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพของวิชาชีพครูในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน</p>	<p>1. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันเรียนรู้จากงานจริงเพื่อพัฒนาตนเองและการสอน</p> <p>2. ผู้บริหารและคณะครูมุ่งพัฒนาความเป็นครูและรักในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. ผู้บริหารและคณะครูให้ความสำคัญต่อวุฒิภาวะและความรับผิดชอบในวิชาชีพครู</p> <p>4. ผู้บริหารและคณะครูส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ</p> <p>5. ผู้บริหารและคณะครูสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</p>

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
		<p>6.ผู้บริหารและคณะครุร่วมคิด ร่วมทำและวางแผนการจัดการ เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>7.ผู้บริหารและคณะครุร่วมกัน จัดกิจกรรมและพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้</p> <p>8.ผู้บริหารและคณะครุร่วม รับผิดชอบผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียนและช่วยกันแก้ปัญหา</p> <p>9.ผู้บริหารและคณะครุช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในกระบวนการ เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครู</p> <p>10.ผู้บริหารและคณะครุร่วมกัน ขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพ วิชาชีพครูอย่างยั่งยืน</p>
<p>4.การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน</p>	<p>การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียน มีการยกย่องชมเชย สนับสนุน ให้คณะครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรม ในการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้คณะครู ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ได้มาตรฐาน และวางแผนการจัดการเรียนการสอน ร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จัดหาทรัพยากรการศึกษา สื่อและ นวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียน การสอนไว้บริการคณะครู จัดสรร งบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา</p>	<p>1.ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับคณะครูที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียน</p> <p>2.ผู้บริหารยกย่องเมื่อคณะครู มีผลงานการพัฒนาตนเองและ พัฒนาศึกษาวิชาชีพ</p> <p>3.ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครู พัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรม ในการเรียนการสอน</p> <p>4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครู ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ให้ได้มาตรฐาน</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
	<p>ครูและบุคลากรด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละรายวิชาเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน</p>	<p>5.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน</p> <p>6.ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรการศึกษา สื่อและนวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนไว้บริการคณะครู</p> <p>7.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ</p> <p>8.ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของคณะครู</p> <p>9.ผู้บริหารมีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละรายวิชา</p> <p>10.ผู้บริหารสนับสนุนคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน</p>
5.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	1.ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกศตวรรษที่ 21

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	นิยามศัพท์	ประเด็นคำถาม
<p>เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะ การคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ทักษะ การสื่อสารของผู้เรียน โดยการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกัน และกันในด้านการเรียนการสอนใน โลกศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารมีกระบวนการ นิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องและส่งเสริมให้มีการนิเทศ การเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตร</p>		<p>2. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอนในโลก ศตวรรษที่ 21</p> <p>3. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู ประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ที่ ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ</p> <p>4. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู ให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและ กันในด้านการเรียนการสอน</p> <p>5. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมี การพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกัน เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการ เรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียน</p> <p>6. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู มีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกัน เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะชีวิต และอาชีพของผู้เรียน</p> <p>7. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู มีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกัน เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการ สื่อสารของผู้เรียน</p> <p>8. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู มีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกัน เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการ คิดวิเคราะห์ของผู้เรียน</p> <p>9. ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศ การสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> <p>10. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศ การเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตร</p>

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรการศึกษา โดยต้องกำกับ ดูแล และพัฒนาทั้งในด้านการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณและความสัมพันธ์กับ ชุมชน โดยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและอำนาจในการ บริหารจัดการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร ทั่วไปภายในสถานศึกษา เนื่องจากความสำคัญของตำแหน่งดังกล่าว นักวิชาการจึงได้ให้คำนิยาม เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ โดยมุ่งเน้นถึงบทบาทหน้าที่ ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไว้ดังนี้

โซษิตา ศิริมัน (2564, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร โดยมีบทบาทในการดูแล ควบคุม และดำเนินการให้เป็นไป ตามนโยบายหรือแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมถึงบริหารจัดการ กิจการต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่าและยั่งยืน

อัสสกลัย บุรุษเกิด (2564, หน้า 9) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้ง 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหาร งบประมาณ ฝ่ายบริหารทั่วไปและฝ่ายบริหารงานบุคคล หากสถานศึกษานั้นไม่มีรองผู้อำนวยการ บางฝ่ายซึ่งอาจจัดตามขนาดของสถานศึกษา ให้คัดเลือกตัวแทน/ผู้รักษาการ หรือครูที่รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

เมทินี ดงเรืองศรี (2567, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล รวมถึงทำหน้าที่ เป็นผู้นำที่พาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สาลินี ผิวนวนล (2567, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ได้รับตำแหน่งให้ดำรงตำแหน่งเป็นทางการ และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา ในสถานศึกษา เพื่อดำเนินการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อบรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์ที่สถานศึกษากำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเปรียบเสมือนผู้นำและผู้ที่มี บทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำองค์กรการศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารจัดการในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการทรัพยากรและนโยบายภายในสถานศึกษา

### 2.3.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ Gorton (1988, หน้า 24) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหารจัดการ
2. บทบาทในฐานะผู้นำในด้านการสอน หรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจและบรรยากาศ
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

โซษิตา ศิริมัน (2564, หน้า 6) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่มีขึ้นในหน่วยงาน

สำรวย สันทอง (2564, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลการบริหารทั่วไป รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นนักจัดองค์กรเป็นผู้แก้ปัญหาเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและที่สำคัญการเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงจะนำพาสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารจัดการ บทบาทในฐานะผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบ วินัย บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจและบรรยากาศ บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล และบทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

## 2.4 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4

รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

### 2.4.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสิชล อำเภอขนอม อำเภอท่าศาลา อำเภอพรหมคีรี และอำเภอนบพิตำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 160/4 หมู่ 1 ตำบลท่าศาลา อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช ห่างจากตัวจังหวัดนครศรีธรรมราช มาทางทิศใต้ ประมาณ 38 กิโลเมตร

### 2.4.2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ร่วมกันกำหนดทิศทางแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568) ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ องค์กรแห่งความสุข”

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร มีความเป็นเลิศตามพหุปัญญา และทักษะที่จำเป็นในอนาคต ด้วยการเรียนรู้อย่างมีความสุข
2. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและปลอดภัย
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะและทักษะที่ทันสมัย
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรู้ มีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในอนาคต
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นพลเมืองที่ดี มีจิตสำนึกและอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม
3. ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษตามพหุปัญญาและได้รับการส่งเสริมอย่างเต็มตามศักยภาพ
4. เด็กกลุ่มเสี่ยง เด็กตกหล่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กออกกลางคัน เด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ได้รับโอกาสเข้าถึงการศึกษาและการฝึกอาชีพเหมาะสมตามศักยภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะ ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารและเทคโนโลยี ที่ทันสมัย

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

7. สถานศึกษาน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในสถานศึกษา

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีเครือข่ายและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะด้านวิชาการและวิชาชีพให้กับครูบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

### จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4

1. ปลุกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติและน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ

2. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนานวัตกรรม และการจัดการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง ศีลธรรม และประชาธิปไตย สู่ห้องเรียนวิถีใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนรู้ให้หลากหลาย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. ส่งเสริมการอ่านเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและยกระดับคุณภาพตามแนวทางการประเมิน PISA

5. ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาแบบเรียนรวมสำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ

7. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ

8. เสริมสร้างความปลอดภัยของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

9. เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

10. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ทันสมัย

11. ลดภาระครูและบุคลากรทางการศึกษา

12. ลดภาระนักเรียนและผู้ปกครอง

13. พัฒนาการบริหารจัดการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล

14. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

15. ส่งเสริม สนับสนุนระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ธีระนันต์ โมธธรรม (2564, หน้า 120-129) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ศึกษา ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ศึกษา อำนาจการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์ประกอบการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่พัฒนาขึ้นมี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และชุมชนกัลยาณมิตรตามลำดับ ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งโดยรวม และรายด้าน รวมถึงระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณา อำนาจพยากรณ์พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและด้านการคำนึงถึงเอก บุคคลสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 47.00

นพรัตน์ ชัยมงคล (2564, หน้า 91-92) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท การวิจัย นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ สถานศึกษา รวมถึงศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ตลอดจนวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้กับระดับ การเป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา และพัฒนาสมการพยากรณ์เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาระบบการ เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.38-0.63$ ) โดยปัจจัยหลักที่มีผล ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร

โครงสร้างและระบบการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งสามารถใช้พยากรณ์ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนได้ร้อยละ 43

ณัฐดนัย แก้วเล็ก (2565, หน้า 100-101) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดที่กำหนด ศึกษาการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียน มาตรฐานสากล และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาการบริหารงานและยกระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับการบริหารจัดการ ระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่อยู่ในระดับสูงเช่นกัน อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565, หน้า 93-98) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ในอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว ในอำเภอ เชียงแสน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำที่สนับสนุนการสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเชียงแสนอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด รองลงมาคือการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ขณะที่การกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านระดับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยทีมร่วมแรงร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือวิสัยทัศน์ร่วม และโครงสร้างสนับสนุนชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้ การวิเคราะห์ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ( $r = .79$ ) กับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทิยา คงเมือง (2565, หน้า 88-91) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ที่กำหนด โดยเปรียบเทียบความ คิดเห็นของข้าราชการครูที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ตลอดจน ศึกษาข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .01 เมื่อพิจารณาตามเพศและประสบการณ์ทำงาน และในระดับ .001 เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สำหรับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานและแนวคิดใหม่ ๆ 2) การเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีระหว่างข้าราชการครูกับผู้บริหาร และ 3) การทบทวนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

พรทิพย์ รอดพลอย (2565, หน้า 124-125) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู อยู่ในระดับสูง โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ได้แก่ ความคิดเชิงปฏิวัติ องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ได้ร้อยละ 79.10

วิญญาพร ปัญญา (2565, หน้า 67-71) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ตลอดจนระดับการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในพื้นที่ศึกษา รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พร้อมทั้งพัฒนาสมการพยากรณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 อยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยรวม ทั้งนี้ พบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับระดับการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้ สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างของโรงเรียน การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ การทำงาน

เป็นทีม การจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถพยากรณ์การเป็นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ร้อยละ 88.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรุดา พูลมี (2565, หน้า 110-111) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา และพัฒนาสมการพยากรณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน นอกจากนี้ ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.79 - 0.95 ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร การจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 83

ณัฐภา ปานแดง (2566, หน้า 117-119) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา วิเคราะห์ระดับของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสร้างสมการพยากรณ์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจูงใจขณะที่ความเป็นผู้นำทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้ ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยมีโครงสร้างสนับสนุนชุมชนและวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และสามารถพยากรณ์แนวโน้มการพัฒนาได้ร้อยละ 96 โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การจูงใจ พันธกิจและวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำทางวิชาการและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญณัช เพชรรัตน์ (2567, หน้า 102-106) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพของโรงเรียน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว รวมถึงศึกษาตัวแปรที่

สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ความสัมพันธ์นี้ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราชอยู่ในระดับสูงสุด ขณะที่ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง ( $r = .905$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับตัวแปรพยากรณ์ที่มีบทบาทสำคัญในการคาดการณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ การควบคุมกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิมลรัตน์ ศรีวระมย์ (2567, หน้า 111-116) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในยุคปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยองอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่ดังกล่าว โดยสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ถึงร้อยละ 92.10

สาลินี ผิวนวล (2567, หน้า 108-112) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษารวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองปัจจัย และศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ร้อยละ 34.9

## 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวีส์และเดวีส์ (Davies and Davies, 2010) ได้ศึกษาเรื่อง สำรวจธรรมชาติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสร้างกรอบแนวคิดเพื่อกำหนดมิติของภาวะผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อสำรวจและนิยามแนวคิดของ "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์" (Strategic Leadership) ในบริบทของการบริหารโรงเรียน 2) เพื่อพัฒนากลอบแนวคิดที่ชัดเจนซึ่งอธิบายมิติและองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3) เพื่อระบุความสามารถที่สำคัญในการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์และคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมี 4) เพื่อเสนอแนวทางสำหรับผู้นำโรงเรียนในการนำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปปรับใช้เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในองค์กร 5) เพื่อเน้นความสำคัญของการพัฒนาค่านิยมร่วมและการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กรในระยะยาว ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยความสามารถเชิงการจัดการ 5 ด้าน และคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ 4 ประการ โดยเน้นความสำคัญของค่านิยมร่วมในการสร้างเอกภาพในองค์กร รวมถึงการควบคุมและประเมินกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ในโรงเรียนช่วยเสริมสร้างความยั่งยืน ความสามารถในการปรับตัว และความสำเร็จ ในระยะยาวขององค์กร

ดูบริน (Dubrin, 2008) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่เน้นบทบาทสำคัญของผู้นำในองค์กรการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่ออธิบายแนวคิดและความสำคัญของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในบริบทของโรงเรียนและองค์กรการศึกษา 2) เพื่อแสดงบทบาทและทักษะสำคัญที่ผู้นำต้องมีในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร 3) เพื่อเน้นย้ำความสำคัญของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายภายนอก 4) เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) เพื่อให้ผู้นำเข้าใจวิธีการบริหารทรัพยากรและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับความสำเร็จในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์กรศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติจริงและจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว ทั้งนี้ผู้นำต้องเน้นความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบัน

ฮอร์ด (Hord, 1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับผลดีของโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลเชิงบวกต่อครูผู้สอนและนักเรียนในหลายด้าน สำหรับครู การมีชุมชนการเรียนรู้ช่วยลดความรู้สึกลดเดี่ยวในการสอน เพิ่มความผูกพันต่อพันธกิจของโรงเรียน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ

เกี่ยวกับวิธีการสอนและพฤติกรรมของผู้เรียน ครูสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้พัฒนาางของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีแรงบันดาลใจในการสอน และปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยลดอัตราการลาหยุดงานและเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่นักเรียนได้รับผลดีอย่างชัดเจน ทั้งอัตราการตกซ้ำชั้นและการขาดเรียนที่ลดลง รวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และการอ่านมีพัฒนาการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งความเหลื่อมล้ำด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลงอย่างเห็นได้ชัด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการสังเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนขยายโอกาสให้พัฒนาไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เอื้อต่อการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ศักยภาพด้านภาวะผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และเสริมสร้างพลังเชิงบวกทางวิชาชีพแก่ครู เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาสจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูผู้สอนเกิดพลังและแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาของไทยอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และ 5) การวางแผนสู่นาคต ขณะที่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาสประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน 3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด บทนี้จึงนำเสนอแนวทางการดำเนินการวิจัย โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย กระบวนการสร้างเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนสถิติที่ใช้ในการวิจัย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 435 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4, 2568, หน้า 24)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน

#### 3.2 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคและวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.2.1 ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามอำเภอในเขตพื้นที่ศึกษา ซึ่งมีจำนวน 5 อำเภอ คือ อำเภอท่าศาลา อำเภอพรหมคีรี อำเภอสิชล อำเภอนบพิตำ และอำเภอนบพิตำ

3.2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างครู โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากชื่อครูจากโรงเรียนของแต่ละอำเภอแบบไม่ใส่คืน ตามตารางที่ 3.1 ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอในสังกัด	ครู	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4		
ท่าศาลา	129	61
พรหมคีรี	79	37
สิชล	105	49
ขนอม	84	40
นบพิตำ	38	18
<b>รวม</b>	<b>435</b>	<b>205</b>

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส โดยแบ่งเนื้อหาในแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาและประสบการณ์ภายในสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 6 ข้อ
4. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ
5. ด้านการวางแผนสู่อนาคต จำนวน 4 ข้อ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 10 ข้อ
2. การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน จำนวน 10 ข้อ
3. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ จำนวน 10 ข้อ
4. การมีเงื่อนใจที่สนับสนุน จำนวน 10 ข้อ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล จำนวน 10 ข้อ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อใช้วัดความคิดเห็นหรือระดับการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างเป็นระบบและชัดเจน โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

3.4.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสาร ตำรา หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส ทั้งนี้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3.4.2 จัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและครอบคลุมขอบข่ายของนิยามศัพท์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่พัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เพื่อรับคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ และนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1) ดร.วรวรรณ ปรมาภิวัดน์ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>นครศรีธรรมราช เขต 1 |
| 2) ดร.สันต์ดี เกราะแก้ว  | ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 37<br>สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ                   |
| 3) นางฉัตรลลิตา วุฒิมงคล | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกุด<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>นครศรีธรรมราช เขต 1 |

พิจารณาความสมบูรณ์ถูกต้องตาม หลักวิชา และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) แล้วนำผลการพิจารณาวิเคราะห์หา ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของเนื้อหา (Index of item objective congruence : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อดังนี้

- +1 เมื่อเห็นว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามนิยามศัพท์ที่ระบุไว้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามนิยามศัพท์ที่ระบุไว้
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามนิยามศัพท์ที่ระบุไว้

4. จากผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อ ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 0.5 สามารถนำไปใช้ได้ แต่ผู้เชี่ยวชาญมีการให้ปรับปรุงข้อความให้มีความชัดเจนมากขึ้น จึงนำไปปรับปรุงก่อนการนำไป (Try out)

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาทบทวนและตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๘ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการทดลองไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อประเมินความสม่ำเสมอภายในของแบบสอบถามตามวิธีการของ Cronbach (1990, pp. 202-204) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.989 โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

เท่ากับ 0.970 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เท่ากับ 0.982

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 ขอความอนุเคราะห์หนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตธรรมศาสตร์ราช ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.5.2 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ไปยังครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

3.5.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในกรวิจัย

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยจัดกระทำข้อมูลแล้ว จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตาม ระเบียบวิธีทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.6.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการหาค่าความถี่และร้อยละ

3.6.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์ประเมินค่าวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีการแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 278-281) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์ประเมินค่าวัดระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส มีการแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 278-281) ดังนี้

4.51–5.00 หมายความว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายความว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายความว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายความว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายความว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6.4 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 286-290) ดังนี้

1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เป็น 0 หมายถึง ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน

2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) อยู่ระหว่าง -1 และ +1 หมายถึง ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยที่ทิศทางของความสัมพันธ์พิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นไปทางบวก แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน แต่ถ้าเป็นในทิศทางลบ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงข้ามหรือผลผกผันกัน สำหรับการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สามารถพิจารณาได้ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.80 – 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.60 – 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.40 – 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

- สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.20 – 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ  
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.01 – 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก  
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.6.5 วิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์โดยวิธีสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบนำเข้าตัวแปรทั้งหมด (Enter Method) และ แบบขั้นตอน (Stepwise Method) ในรูปสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และรูปสมการพยากรณ์มาตรฐาน

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

#### 3.7.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1) การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์ (Content Validity) โดยใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 256-260)

$$\text{สูตร } IOC = \frac{[\sum R]}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับจุดประสงค์  
 $\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อ  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient, 1990) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 261-268)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น  
 k แทน จำนวนข้อความ  
 $S_i^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ  
 $S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

#### 3.7.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 276-278)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ  
 f แทน ความถี่ที่ต้องการเทียบค่าให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

2) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบสอบถาม ( $\bar{X}$ ) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 278-281)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

3) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 281-283)

$$\text{สูตร S. D.} = \sqrt{\frac{N(\sum x) - (\sum x^2)}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$\sum x^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

### 3.7.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

1) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 283-286)

$$\text{สูตร } r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนชุด X

$\sum Y$  แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y

$\sum XY$  แทน ผลรวมระหว่างผลคูณชุด X กับ Y

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum Y^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน จำนวนคู่ของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

2) การทดสอบค่าทีเพื่อหาระดับนัยสำคัญของสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 286-290)

$$\text{สูตร } t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

เมื่อ  $t$  แทน ค่าการแจกแจงความถี่แบบที ( $t$  - Distribution)

$r$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

3) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในรูปสมการพยากรณ์  
คะแนนดิบ และรูปสมการพยากรณ์มาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 291-297)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = a_1 + b_1(X_1) + b_2(X_2) + b_3(X_3) + \dots + b_k(X_k)$$

เมื่อ  $\hat{Y}$  แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)

$a$  แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$b_1, b_2, \dots, b_k$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1 ถึง  
ตัวที่  $k$  ตามลำดับ

$X_1, X_2, \dots, X_k$  แทน คะแนนของตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1 ถึง  $k$   
ตามลำดับ

$k$  แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \beta_3(X_3) + \dots + \beta_k(X_k)$$

เมื่อ  $\hat{Z}$  แทน คะแนนพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวเกณฑ์  
(ตัวแปรตาม)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$  แทน สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน  
ของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1 ถึงตัวที่  $k$  ตามลำดับ

$Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_k$  แทน คะแนนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1 ถึง  
ตัวที่  $k$  ตามลำดับ

$k$  แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Std.Error	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย
T	แทน	ค่าการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
Beta, $\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
F	แทน	อัตราส่วนเอฟที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
S.E.EST	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$\hat{Y}$	แทน	ค่าสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	ค่าสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
Sig.	แทน	ค่าระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

X	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
X <sub>1</sub>	แทน	การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
X <sub>2</sub>	แทน	การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร
X <sub>3</sub>	แทน	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
X <sub>4</sub>	แทน	การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
X <sub>5</sub>	แทน	การวางแผนสู่ออนาคต
Y	แทน	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
Y <sub>1</sub>	แทน	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
Y <sub>2</sub>	แทน	การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน
Y <sub>3</sub>	แทน	การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ
Y <sub>4</sub>	แทน	การมีเงื่อนงำที่สนับสนุน
Y <sub>5</sub>	แทน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

#### 4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยใช้ สถิติค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยหาค่า การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเนื้อหา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 205 คน ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไป คือ เพศ อายุ วุฒิสูงสุดทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และคำนวณร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	36	17.56
หญิง	169	82.44
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 31 ปี	48	23.41
31 – 40 ปี	86	41.95
41 – 50 ปี	39	19.02
มากกว่า 50 ปี	32	15.61
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100.00</b>
<b>3. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	176	85.85
ปริญญาโท	29	14.15
ปริญญาเอก	0	0.00
อื่น ๆ (โปรดระบุ)	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	48	23.42
5 – 10 ปี	86	41.95
11 – 15 ปี	39	19.02
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	32	15.61
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 82.44 เมื่อพิจารณาอายุของครูผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 41.95 สำหรับวุฒิสูงสุดทางการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 176 คน คิดเป็นร้อยละ 85.85 มีประสบการณ์การในการทำงานส่วนใหญ่ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 41.95

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 4

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 4 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 205		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.71	0.87	มาก
2. การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร	3.58	0.90	มาก
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.65	0.89	มาก
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	3.62	0.87	มาก
5. การวางแผนสู่นาคต	3.66	0.95	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.65, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 3.71, S.D.=0.87) รองลงมา คือ การวางแผนสู่นาคต ( $\bar{X}$  = 3.66, S.D.=0.95) ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร ( $\bar{X}$  = 3.58, S.D.=0.90)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	n = 205		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	3.60	1.18	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.78	1.22	มาก
3. ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดความเข้าใจจากวิสัยทัศน์ให้ทุกฝ่ายร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.72	1.21	มาก
4. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	4.02	1.05	มาก
5. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.52	1.21	มาก
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	3.64	1.28	มาก
7. ผู้บริหารนำความรู้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.89	1.20	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.50	1.24	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.71, S.D.=0.87) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  =4.02, S.D.=1.05) รองลงมา คือ ผู้บริหารนำความรู้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  =3.89, S.D.=1.20) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  =3.50, S.D.=1.24)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร	n = 205		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร	3.51	1.25	มาก
2. ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูในองค์กร รับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร	3.69	1.22	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นคณะครูให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร	3.44	1.25	ปานกลาง
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูตระหนักถึงความสำคัญรับรู้เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร	3.59	1.23	มาก
5. ผู้บริหารมีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กรเพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ	3.68	1.15	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.90$ ) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูในองค์กร รับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร ( $\bar{X} = 3.69, S.D. = 1.22$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กรเพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.68, S.D. = 1.15$ ) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นคณะครูให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร ( $\bar{X} = 3.44, S.D. = 1.25$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	n = 205		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความ จำเป็นในการใช้ทรัพยากร	3.81	1.21	มาก
2. ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่าง ทั่วถึง	3.72	1.24	มาก
3. ผู้บริหารมีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่	3.69	1.19	มาก
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน	3.33	1.17	ปานกลาง
5. ผู้บริหารมีการยกย่องสรรเสริญให้รางวัลอย่างยุติธรรมและ เหมาะสม	3.65	1.26	มาก
6. ผู้บริหารมีการทบทวนและปรับแผน เมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	3.70	1.19	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D.=0.89) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D.=1.21) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D.=1.24) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D.=1.17)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	n = 205		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสังเกตการณ์ และมีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ	3.62	1.26	มาก
2. ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานมาตรฐาน และการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน	3.83	1.21	มาก
3. ผู้บริหารมีกลไกและเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงาน	3.48	1.25	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	3.32	1.22	ปานกลาง
5. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่กำหนด	3.86	1.12	มาก
6. ผู้บริหารจัดทำและใช้สารสนเทศ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดอย่างเป็นระบบ	3.55	1.21	มาก
7. ผู้บริหารมีการนำสารสนเทศไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม	3.65	1.15	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D.=0.87) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D.=1.12) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานมาตรฐาน และการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D.=1.21) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D.=1.22)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการวางแผนสู่นาคต

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา		n = 205		
ด้านการวางแผนสู่นาคต		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต	3.47	1.19	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารมีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ความต้องการ ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต	3.76	1.26	มาก
3.	ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคต ที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.67	1.31	มาก
4.	ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคตและการนำมาใช้ในพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.74	1.17	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.66</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการวางแผนสู่นาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D.=0.95) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ ความต้องการ ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D.=1.26) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคตและการนำมาใช้ในพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D.=1.17) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D.=1.19)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยาย  
โอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย  
 $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.8 – 4.13  
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส	n = 205		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.64	0.68	มาก
2. การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน	3.60	0.72	มาก
3. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ	3.64	0.71	มาก
4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	3.68	0.65	มาก
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	3.67	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}$  =3.65, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน ( $\bar{X}$  =3.68, S.D.=0.65) รองลงมา คือ การแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ระหว่างบุคคล ( $\bar{X}$  =3.67, S.D.=0.69) ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสนับสนุนการเป็น  
ผู้นำร่วมกัน ( $\bar{X}$  =3.60, S.D.=0.72)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส		n = 205		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	3.38	1.28	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารและคณะครู มีเป้าหมายเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าคะแนนจากการทดสอบและเกรดของผู้เรียน	3.57	1.27	มาก
3.	ผู้บริหารและคณะครู มีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	3.98	1.18	มาก
4.	ผู้บริหารและคณะครู ร่วมมีกระบวนการทำงาน ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน	3.74	1.27	มาก
5.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน	3.96	1.17	มาก
6.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน	3.60	1.29	มาก
7.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.46	1.21	ปานกลาง
8.	ผู้บริหารและคณะครู ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.47	1.22	ปานกลาง
9.	ผู้บริหารและคณะครูสร้างเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานของโรงเรียน	3.73	1.17	มาก
10.	ผู้บริหารและคณะครู มีค่านิยมร่วมกันในการเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญตามศักยภาพของแต่ละคน	3.52	1.21	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.64</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D.=0.68) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารและคณะครู มีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.=1.18) รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.=1.17) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D.=1.28)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส		n = 205		
ด้านการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.61	1.22	มาก
2.	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน	3.93	1.21	มาก
3.	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน	3.81	1.30	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ	3.27	1.33	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารร่วมกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย	3.62	1.20	มาก
6.	ผู้บริหารให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน	3.44	1.32	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารสนับสนุนและดูแลให้คณะครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.81	1.28	มาก
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูร่วมกันพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้	3.58	1.31	มาก
9.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.56	1.25	มาก
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนของผู้เรียนประสบการณ์ความรู้	3.40	1.24	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.60</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.60, S.D.=0.72) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ( $\bar{X}$  =3.93, S.D.=1.21) รองลงมา คือ ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X}$  =3.81, S.D.=1.30) และผู้บริหารสนับสนุนและดูแลให้คณะครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $\bar{X}$  =3.81, S.D.=1.28) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ ( $\bar{X}$  =3.27, S.D.=1.33)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส		n = 205		
ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันเรียนรู้จากงานจริงเพื่อพัฒนาตนเองและการสอน	3.56	1.26	มาก
2.	ผู้บริหารและคณะครูมุ่งพัฒนาความเป็นครูและรักในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.89	1.17	มาก
3.	ผู้บริหารและคณะครูให้ความสำคัญต่อวุฒิภาวะและความรับผิดชอบในวิชาชีพครู	3.48	1.32	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารและคณะครูส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ	3.68	1.21	มาก
5.	ผู้บริหารและคณะครูสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	3.56	1.26	มาก
6.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมคิด ร่วมทำและวางแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.78	1.22	มาก
7.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้	3.79	1.20	มาก
8.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมรับผิดชอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและช่วยกันแก้ปัญหา	3.49	1.27	ปานกลาง
9.	ผู้บริหารและคณะครูช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครู	3.67	1.25	มาก
10.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน	3.47	1.32	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.64</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.64, S.D.=0.71) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารและคณะครูมุ่งพัฒนาความเป็นครูและรักในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  =3.89, S.D.=1.17) รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X}$  =3.79, S.D.=1.20) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน ( $\bar{X}$  =3.47, S.D.=1.32)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน		n = 205		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.55	1.30	มาก
2.	ผู้บริหารยกย่อง เมื่อคณะครูมีผลงานการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	3.72	1.22	มาก
3.	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน	3.60	1.26	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน	3.55	1.21	มาก
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	3.48	1.22	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารสนับสนุนสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนให้คณะครูสามารถนำไปใช้จัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม	3.77	1.19	มาก
7.	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	4.05	1.13	มาก
8.	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของคณะครู	3.67	1.20	มาก
9.	ผู้บริหารมีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกัน ในแต่ละรายวิชา	3.52	1.14	มาก
10.	ผู้บริหารสนับสนุนคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.86	1.24	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.68</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D.=0.65) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.=1.13) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D.=1.24) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D.=1.22)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส		n = 205		
ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	3.51	1.31	มาก
2.	ผู้บริหารและคณะครู มีเป้าหมายเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าคะแนนจากการทดสอบและเกรดของผู้เรียน	3.64	1.25	มาก
3.	ผู้บริหารและคณะครู มีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	3.77	1.24	มาก
4.	ผู้บริหารและคณะครู ร่วมมีกระบวนการทำงาน ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน	3.82	1.22	มาก
5.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน	3.59	1.26	มาก
6.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน	3.90	1.19	มาก
7.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน	3.38	1.25	ปานกลาง
8.	ผู้บริหารและคณะครูใช้ข้อมูลสารสนเทศในการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.80	1.18	มาก
9.	ผู้บริหารและคณะครูสร้างเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานของโรงเรียน	3.62	1.29	มาก
10.	ผู้บริหารและคณะครู มีค่านิยมร่วมกันในการเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญตามศักยภาพของแต่ละคน	3.66	1.17	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.67</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.67, S.D.=0.69) หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 3.90, S.D.=1.19) รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครู ร่วมมีกระบวนการทำงาน ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 3.82, S.D.=1.22) ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 3.38, S.D.=1.25)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4**

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา(X)	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส (Y)					ผลรวม Y <sub>รวม</sub>
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	
X <sub>1</sub>	.704***	.734***	.717***	.752***	.755***	.810***
X <sub>2</sub>	.654***	.696***	.662***	.687***	.710***	.754***
X <sub>3</sub>	.702***	.745***	.752***	.735***	.738***	.812***
X <sub>4</sub>	.698***	.721***	.710***	.715***	.721***	.789***
X <sub>5</sub>	.631***	.696***	.656***	.703***	.680***	.744***
<b>ผลรวม X<sub>รวม</sub></b>	<b>.736***</b>	<b>.777***</b>	<b>.759***</b>	<b>.779***</b>	<b>.782***</b>	<b>.848***</b>

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก ( $R = .848$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $R = .631 - .755$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $R = .755$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 รองลงมา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการมีเจตนาที่สนับสนุน ( $Y_4$ ) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) กับการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $R = .752$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การวางแผนสู่ออนาคต ( $X_5$ ) กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .631$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

#### 5.1 วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) โดยใช้ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกตัวร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.15 - 4.16

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	S.E.Est	F	Sig.
X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>5</sub>	.856	.732	.725	.327	108.688	.000***

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R = .856) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup> = .732) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X<sub>1</sub>) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร (X<sub>2</sub>) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X<sub>4</sub>) การวางแผนสู่อนาคต (X<sub>5</sub>) สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ร้อยละ 73.2 (R<sup>2</sup> = .732) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติโดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนดิบ		คะแนน มาตรฐาน	t	Sig
	B	Std. Error	$\beta$		
ค่าคงที่ (Constant)	1.281	.104		12.285***	.000
การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X <sub>1</sub> )	.216	.062	.301	3.497**	.001
การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร (X <sub>2</sub> )	-.016	.057	-.023	-.280	.780
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X <sub>3</sub> )	.248	.053	.353	4.726***	.000
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X <sub>4</sub> )	.112	.060	.156	1.856	.065
การวางแผนสู่อนาคต (X <sub>5</sub> )	.084	.046	.128	1.847	.066

R=.856, R<sup>2</sup>=.732, Adjusted R<sup>2</sup>=.725, S.E.<sub>Est</sub>=.327, F=108.688, Sig.=.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X<sub>1</sub>) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร (X<sub>2</sub>) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X<sub>4</sub>) การวางแผนสู่อนาคต (X<sub>5</sub>) สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ร้อยละ 73.2 (R<sup>2</sup> = .732) สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนดิบ มีดังนี้

$$\hat{Y} = 1.281 + 0.216 (X_1) - 0.016 (X_2) + 0.248 (X_3) + 0.112 (X_4) + 0.048 (X_5)$$

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนมาตรฐาน มีดังนี้

$$\hat{Z} = 0.301 (X_1) - 0.023 (X_2) + 0.353 (X_3) + 0.156 (X_4) + 0.128 (X_5)$$

## 5.2 วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อเสนอการคัดเลือกตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเข้าสู่สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการทำนายการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.17-4.18

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	S.E-Est
1	.812 <sup>a</sup>	.660	.658	.365
2	.847 <sup>b</sup>	.718	.715	.333
3	.853 <sup>c</sup>	.727	.723	.329

a. Predictors: (Constant), การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>)

b. Predictors: (Constant), การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>), การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X<sub>1</sub>)

c. Predictors: (Constant), การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>), การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X<sub>1</sub>), การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X<sub>4</sub>)

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้านพบว่า รูปแบบที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ มีค่าเท่ากับ .853 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ มีค่าเท่ากับ .727 ซึ่งเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 แสดงว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X<sub>1</sub>) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X<sub>4</sub>) สามารถร่วมกันการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส (Y) ได้ร้อยละ 72.7 (R<sup>2</sup> = .727) ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ 0.329

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อเสนอการคัดเลือกตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนดิบ		คะแนน มาตรฐาน	t	Sig
	B	Std.Error	B		
ค่าคงที่ (Constant)	1.291	.104		12.357***	.000
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X <sub>3</sub> )	.257	.052	.365	4.942***	.000
การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X <sub>1</sub> )	.240	.055	.335	4.381***	.000
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X <sub>4</sub> )	.145	.055	.202	2.648**	.009

R=.853, R<sup>2</sup>=.727, Adjusted R<sup>2</sup>=.723, S.E.<sub>Est</sub>=.329, F=178.740, Sig=.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อเสนอการคัดเลือกตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่าเมื่อนำตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน และตัวแปรการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส เข้าสู่การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X<sub>3</sub>) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (X<sub>1</sub>) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (X<sub>4</sub>) เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถอธิบายการแปรผันการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส ได้ร้อยละ 72.7 (R<sup>2</sup> = .727) สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนดิบ มีดังนี้

$$\hat{Y} = 1.291 + 0.257 (X_3) + 0.240 (X_1) + 0.145 (X_4)$$

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนมาตรฐาน มีดังนี้

$$\hat{Z} = 0.365 (X_3) + 0.335 (X_1) + 0.202 (X_4)$$

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 4) เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 80 ข้อ เก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 205 คน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าการถดถอยพหุคูณแบบปกติและการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน วิเคราะห์สถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งการวิจัยมีขั้นตอนและผลการศึกษา ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 สามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับของวัตถุประสงค์ ดังนี้

### 5.1.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนสู่นาคต การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ รองลงมา คือ ผู้บริหารนำความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

2. การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูในองค์กร รับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กรเพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นคณะครูให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการทำงาน

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่กำหนด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานมาตรฐาน และการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร

มีการนำผลการปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

5. การวางแผนสู่ออนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ ความต้องการ ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวางแผนสู่ออนาคตและการนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต

#### 5.1.2 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล สำหรับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารและคณะครู มีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2. การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน และผู้บริหารสนับสนุนและดูแลให้คณะครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ

3. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารและคณะครูมุ่งพัฒนาความเป็นครูและรักในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน

4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการ

จัดการเรียนการสอน ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูวางแผนการจัดการเรียนการสอน ร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครู ร่วมมีกระบวนการทำงานในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน ส่วนข้อที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

### 5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 รองลงมา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการมีเงื่อนไขที่สนับสนุนและก็นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การวางแผนสู่ออนาคตกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

### 5.1.4 ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

1) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) โดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร ( $X_2$ ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ( $X_4$ ) การวางแผนสู่ออนาคต ( $X_5$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ร้อยละ 73.2 ( $R^2 = .732$ ) ค่าความคลาดเคลื่อน ที่จะเกิดจากการพยากรณ์ เท่ากับ .327 สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.281 + 0.216 (X_1) - 0.016 (X_2) + 0.248 (X_3) + 0.112 (X_4) + 0.048 (X_5)$$

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = 0.301 (X_1) - 0.023 (X_2) + 0.353 (X_3) + 0.156 (X_4) + 0.128 (X_5)$$

2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อเสนอการคัดเลือกตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า เมื่อนำตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน และตัวแปรการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส เข้าสู่การวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน มีตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ด้าน คือ ด้าน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ( $X_4$ ) เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถอธิบายการแปรผันการเป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส ได้ร้อยละ 72.7 ( $R^2 = .727$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะเกิด จากการทำนายเท่ากับ .329 สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.291 + 0.257 (X_3) + 0.240 (X_1) + 0.145 (X_4)$$

สมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = 0.365 (X_3) + 0.335 (X_1) + 0.202 (X_4)$$

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลการอภิปรายผลเชิงพรรณนามาตามวัตถุประสงค์รายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนสู่อนาคต การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวางแผนสู่อนาคตของสถานศึกษา จึงส่งผลให้ครูสามารถรับรู้บทบาทของผู้บริหารในการชี้นำทิศทางและขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างเด่นชัด อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลักดันการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมขององค์กร ภายใต้บริบทปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐาน (O-NET) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในหลายกลุ่มสาระ ทั้งนี้ความสามารถดังกล่าวยังเป็นกลไกทางการบริหารที่มีนัยสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาส โดยช่วยสร้างทิศทางร่วมเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมาย และเอื้อต่อการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กรอยู่ในลำดับต่ำสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวางแผนสู่อนาคตของสถานศึกษาได้ดี แต่การทำให้ค่านิยมร่วมเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ยังต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม การสื่อสารภายใน และการสร้างบรรยากาศเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิสและเดวิส (Davies and Davies, 2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมไปถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐณัย แก้วเล็ก (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา คงเมือง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัฏญณัช เพชรรัตน์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลรัตน์ ศรีวะระมย์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ย ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาลินี ผิวนวล (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ รอดพลอย (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัด นครปฐม สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มีความทันสมัยทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารมีความคิดความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษา สามารถมองการณ์ไกล กำหนดทิศทางของสถานศึกษาที่สอดคล้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเชิงปฏิวัติที่สร้างสรรค์ สร้างความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตของสถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาความสามารถของครูไปสู่ระดับที่สูงขึ้น กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่ครู มุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารและครู ให้ความสำคัญกับการสร้างมิตรภาพขวัญกำลังใจทำให้ครูเกิดความรักความสามัคคี เกิดความตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบภารกิจและวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ จูงใจให้ครูเกิดพลังร่วมในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

## 5.2.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ และการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน ตามลำดับ เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีความพร้อมด้านระบบสนับสนุนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครูค่อนข้างชัดเจน ทั้งในมิติของโครงสร้างการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร และการมีช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สะท้อนว่า มีเงื่อนไขเอื้อที่สนับสนุนให้ครูสามารถร่วมมือกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสอดคล้องกับทิศทางเชิงนโยบายที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานดังกล่าวเข้ากับชั่วโมงการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของครูได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ความพร้อมดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา เนื่องจากช่วยเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนผล และการปรับปรุงการสอนบนฐานข้อมูลและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สะท้อนว่า การกระจายบทบาทผู้นำ การเปิดพื้นที่ให้ครูร่วมตัดสินใจเชิงวิชาการ และการยกระดับครูให้เป็นผู้นำการเรียนรู้ยังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส เริ่มจากการร่วมกิจกรรมไปสู่การร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮอร์ด (Hord, 1997) กล่าวว่า การพัฒนาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อครูและนักเรียนอย่างรอบด้าน กล่าวคือ ในมิติครูช่วยลดความโดดเดี่ยวในการสอน เสริมแรงจูงใจและความผูกพันต่อพันธกิจ เพิ่มการเรียนรู้ร่วมและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผู้เรียน รวมทั้งเอื้อต่อการพัฒนาวิธีสอนอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ในมิติผู้เรียนพบผลเชิงประจักษ์ด้านการลดการขาดเรียนและตกชั้น พร้อมทั้งเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและลดความเหลื่อมล้ำของผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับงานวิจัยของนพรัตน์ ชัยมงคล (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชญาพร ปัญญา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมรายด้านอยู่ใน

ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรุดา พูลมี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐฐา ปานแดง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ รอดพลอย (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม สรุปว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อน และพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งเมื่อครูมีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน ครูจะมีการร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มีความสามัคคี ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างกัลยาณมิตร มีจริยธรรมแห่งการเอื้ออาทร มีค่านิยมร่วมกันที่แสดงออกมาในเชิงปฏิบัติ ค่านิยมร่วมกันจะก่อให้เกิดพลังอำนาจเชิงคุณธรรมขึ้นในโรงเรียน นำไปสู่กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการทำงานในพัฒนาพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาจะได้รับการขับเคลื่อนไปอย่างยั่งยืน

### 5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูง โรงเรียนมีแนวโน้มเกิดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงตามไปด้วย ซึ่งสะท้อนว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งในมิติการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนา การสื่อสารเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน และการจัดระบบโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนให้ครูร่วมมือกันเป็นทีม พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและพื้นที่ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผล และการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาสมีแนวโน้มเข้มแข็งและยั่งยืนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิสและเดวิส (Davies and Davies, 2010) กล่าวว่า ผู้บริหาร

มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง และสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ย่อมเอื้อต่อการเกิดการดำเนินงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน และความเข้มแข็งของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ รอดพลอย (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระนันต์ โมธรรม (2564) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการ สนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการโรงเรียนทั้งหมด ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำและสามารถใช้ภาวะผู้นำให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายภาวะผู้นำของผู้บริหารจะส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพและช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย

#### 5.2.4 ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 ตัวแปร พบว่า มี 3 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001 ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $X_3$ ) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ ) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ( $X_4$ ) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถอธิบายการแปรผันการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส ได้ร้อยละ 72.7 ( $R^2 = .727$ ) สอดคล้องกับ สมมุติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทำให้เป้าหมายเชิงนโยบายถูก แปลงเป็นกิจกรรมร่วมของครูอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดทิศทาง

ร่วมและแรงยึดเหนี่ยวในการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ทำให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาสไม่หยุดอยู่ที่กิจกรรม แต่เกิดวงจรติดตาม การสะท้อนผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยหรือองค์ประกอบ แต่เป็นตัวขับเคลื่อนเชิงระบบที่สัมพันธ์กับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม การทำงานแบบร่วมรับผิดชอบ และการจัดเงื่อนไขสนับสนุนให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส เกิดขึ้นจริงอย่างมีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นยุทธศาสตร์หลักของการยกระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส เพราะผลเชิงพยากรณ์อยู่ในระดับสูงและอธิบายภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin, 2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยจูงใจ สร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และเป็นหลักยึดทางจิตใจของบุคลากร ตลอดจนบทบาทผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ แปลงแผนสู่การปฏิบัติ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับตัว เพื่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระนันต์ โมธรรม (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอำนาจพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และด้าน การคำนึงถึงเอกบุคล โดยมีอำนาจพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเท่ากับร้อยละ 47.00 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ รอดพลอย (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการกำหนดทิศทางและอนาคตของสถานศึกษา วิเคราะห์แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นคงและมีความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน ใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงาน ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาสถานศึกษาสนับสนุนแนวความคิดที่สร้างสรรค์ทำทนายของครู ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความสามารถพิเศษส่วนบุคคลและการปฏิบัติงานของครู เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และมอบหมายงานตามความถนัดของครูให้ ความเชื่อถือไว้วางใจให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จผู้บริหารสนับสนุนการแสดงความสามารถและความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นกันเองเปิดเผยและจริงใจให้ความสำคัญกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานของครู สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมและสนับสนุนความรักความสามัคคีระหว่างครู ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างความคาดหวังในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ครู สร้างความคาดหวังและโอกาสที่ดีแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงช่วยส่งเสริมให้ครูสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างยั่งยืน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่รายชื่อที่ควรพัฒนา คือ ส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ประกอบกับผลของระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่รายชื่อที่ต่ำที่สุดคือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นไปในทิศทางบวกและมีนัยสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนากลไกวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เป็นเป้าหมายควบคู่ไปกับด้านการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ได้จริงในชั้นเรียน โดยการกำหนดกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนให้เป็นเป้าหมายร่วมเชิงผู้เรียนที่ชัดเจน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและหลักฐานร่วมของทุกกลุ่มสาระหรือระดับสายชั้น และใช้เวทีการทำงานร่วมกันทางวิชาชีพเป็นกลไกในการสื่อสาร ทบทวน และกำกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป้าหมายร่วมถูกนำไปใช้จริงในการวางแผนการสอน การจัดการเรียนรู้ และการติดตามผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

2) จากผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ชี้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรผันของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ในระดับสูง ทั้งนี้ ส่วนอธิบายผลสะท้อนว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทำให้เป้าหมายเชิงนโยบายถูกแปลงเป็นกิจกรรมร่วมของครูอย่างเป็นรูปธรรม และทำให้การดำเนินงานเกิดการติดตาม สะท้อนผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม รายชื่อที่ต่ำที่สุดของด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบขับเคลื่อน กลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ผ่านวงจรการทำงานร่วมกันทางวิชาชีพ พร้อมระบบโค้ชที่ให้คำปรึกษาภายในโรงเรียน โดยการกำหนดวงจรการทำงานร่วมกันทางวิชาชีพให้เป็นระบบร่วมวิเคราะห์ปัญหาผู้เรียน ร่วมออกแบบ ทดลองใช้แนวทางการสอน เก็บหลักฐาน สะท้อนผล และปรับปรุงแก้ไขพัฒนา พร้อมแต่งตั้งครูแกนนำหรือหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นโค้ชภายใน เพื่อสนับสนุนเชิงวิชาการและยกระดับคุณภาพการปฏิบัติ รวมทั้งจัดสรรเวลา ทรัพยากร และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เกิดขึ้นจริงในห้องเรียนอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบได้

3) จากผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ สะท้อนว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ในระดับสูงมาก และการวิเคราะห์แบบขั้นตอนยังชี้ว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นหนึ่งในตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายผลที่ว่า การควบคุมและประเมินผลทำให้การดำเนินงานไม่หยุดอยู่ที่กิจกรรม แต่เกิดวงจรติดตาม สะท้อนผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี รายข้อที่ต่ำที่สุดของด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์คือการนำผลการปฏิบัติงานจริง เปรียบเทียบมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบกำกับติดตาม ประเมินผล รายงานผลแบบใช้ข้อมูลจริง เพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดตัวชี้วัดร่วมของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน จัดทำระบบติดตามผลเป็นรอบเวลา มีการสรุปผลจริงแบบเทียบเป้าหมาย สาเหตุ แนวทางปรับปรุงรอบถัดไป และนำข้อมูลเข้าสู่เวทีสะท้อนผลร่วมกันของคณะครู เพื่อให้การประเมินเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพการสอนอย่างเป็นระบบ

4) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสะท้อนว่า การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในเชิงอภิปราย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการกระจายบทบาทผู้นำและเปิดพื้นที่ให้ครูร่วมตัดสินใจเชิงวิชาการมากขึ้น อีกทั้งรายข้อที่ต่ำที่สุดของด้านการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน คือ การเปิดโอกาสให้ครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ ขณะเดียวกัน ด้านเงื่อนไขที่สนับสนุนพบว่ารายข้อที่ต่ำที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ครูวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลยังมีรายข้อที่ต่ำที่สุด คือ การร่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการให้เป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกันและการมีเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ครูร่วมวางแผนการสอน พร้อมยกระดับการทำงานร่วมกันให้เกิดผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างยั่งยืน โดยการจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการนำร่วม เช่น แต่งตั้งคณะทำงานการพัฒนา การสอนที่ครูมีบทบาทร่วมกำหนดวาระและมาตรฐานการทำงาน จัดเวลาในตารางงานสำหรับการ วางแผนการสอนร่วมกันอย่างเป็นทางการ สนับสนุนให้ครูเสนอแนวทางและทดลองใช้ในชั้นเรียน พร้อมสรุปบทเรียนและขยายผลเป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน เพื่อให้การทำงานร่วมกันทางวิชาชีพก้าวจากการร่วมกิจกรรมไปสู่การร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผู้เรียนอย่างยั่งยืน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

2) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

3) ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



## บรรณานุกรม

### 1. ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *คู่มือการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญญณ์ช เพชรรัตน์. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ขวัญใจ ทิพย์เสภา. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- โชนิตา ศิริมัน. (2564). *ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครศรีธรรมราช ครั้งที่ 8 ประจำปี 2564 (หน้า 407-416)*. วิทยาลัยนครราชสีมา.
- ณัฐฐา ปานแดง. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุทัยธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ณัฐดนัย แก้วเล็ก. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐชา ปัญสังกา. (2565). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

- ธนาภรณ์ เชื้อเมืองพาน. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาอำเภอเชียงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ฉัญรดี วิชาจารย์. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธารทิพย์ เทพคำ. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ธีรพงศ์ ใจชื่อ. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนศูนย์เครือข่ายห้วยไคร้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ธีระนันต์ โมธรรม. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นพรัตน์ พันธวาปี. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูยุค ประเทศไทย 4.0 โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- นันท์ตฤชญา ณภักคพงษ์ชัย. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นันทยา คงเมือง. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 1*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- นิธิศ เอ็งชูชีพ. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยธนบุรี.

- บาเชล อับดุลลาฮ์. (2564). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. คุษฎีปริญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เบญจวรรณ คงเกลี้ยง. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ประกายทิพย์ ภูมิภาค. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ปานหทัย ธรรมรัต. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปิยนุช อินทรดิบ. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พรทิพย์ รอดพลอย. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม*. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 23(1), 117-128.
- พลนวัตี ศรีสูงเนิน. (2565). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- มูฟิต วาโซะ. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี*. สารนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- เมธี ศรีโยธา. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,

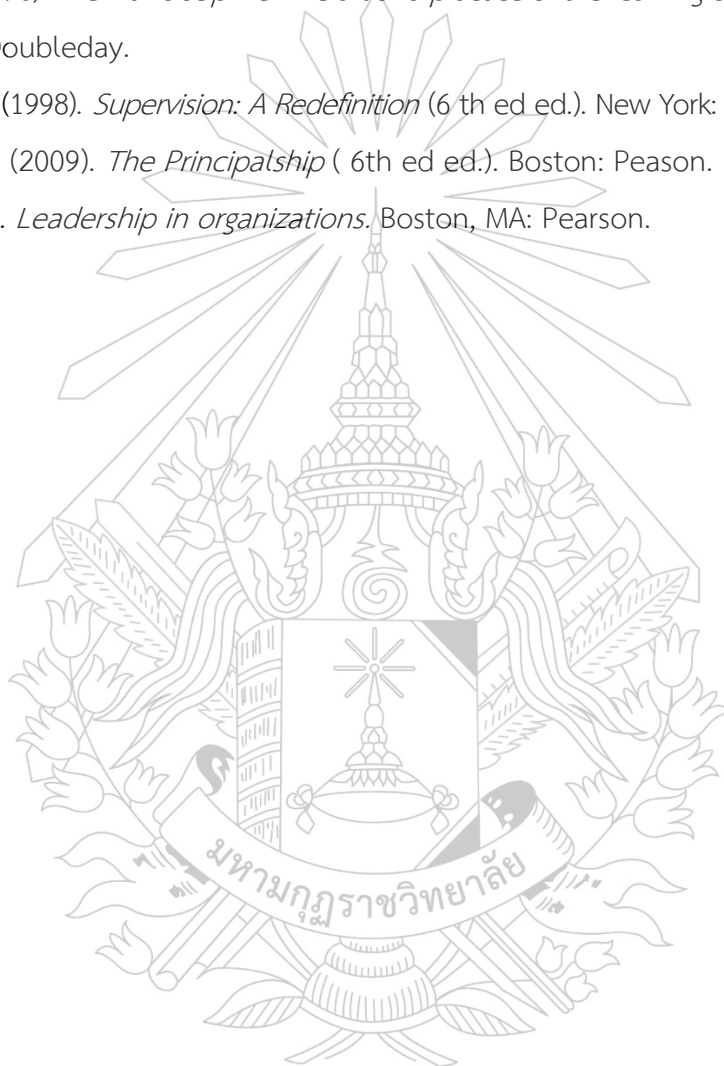
- สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- เยาวรัตน์ ช่วยสถิตย์. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยบัณฑิต.
- วริษา ฮวดศรี. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- วันวิภา ทำประโยชน์. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วิญาพร ปัญญา. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วิมลรัตน์ ศรีวระมย์. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศรุดา พูลมี. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ศุภวรรณ นุ่มพูล. (2564). *การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สาลินี ผิวนวล. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*

- นครศรีธรรมราช เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราชเขต4. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568*. สืบค้นเมื่อ 9 มกราคม 2568, จาก [https://nst4.go.th/data\\_19523](https://nst4.go.th/data_19523).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: สพฐ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2560). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รายงานการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สุทธิพร สาโคตร. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพลินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- อัสสกลีย์ บุรุษเกิด. (2564). *การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*.
- อาวุธ ดวงดาวพารมย์. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

## 2. ภาษาอังกฤษ

- Adair, J. E. (2010). *Strategic leadership How to think and plan strategically and provide direction*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Brent, D. J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration*, 1(38), 5-12.
- Brent., D. J. (2004). Strategic Leadership. *School leadership*, 23(1), 29-38.
- Burns, J. M. (2006). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed ed.). New York: Harper& Row.
- Du Four, R. (2004). Schools as Learning Communities. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Dubrin, A. J. (2008). *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton.
- Dufour, R. a. (1998). *Professional learning communities at work Best practices for enhancing student achievment*. Bloomington: National Education Service.
- DuFour, R. D. (2008). *Professional learning communities at work : New Insights for Improving School*. Bloomington, Solution Tree Press.
- Fiedler, F. E. (2008). *Theory of Leadership Effectiveness* . New York: McGraw- Hill.
- Finkelstein & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hambrick, D. C. (1984). Upper echelons The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hitt A. Michael, I. R. (2007). *Management of Strategy Concepts and Casses*. China: Thomson south-Western.
- Hord Shirley, M. (2009). Professional learning communities. *Journal of Staff Develop-ment*, 30(1), 40-43.
- Hord, S. (1997). *Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement*. Austin: Texas.
- Ireland, R. D. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. *The role of strategic leadership*, 13(1), 43-57.

- Kenoyer, F. (2012). *Case Study of Professional Learning Community Characteristics in an Egyptian Private School*. Doctor's Dissertation, College of Education, Columbia International University.
- Krejcie, R. &. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Miller., G. G. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1998). *Supervision: A Redefinition* (6 th ed ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. (2009). *The Principalship* ( 6th ed ed.). Boston: Peason.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ**  
**ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย**

**1. ดร.วรวรรณ ปรมาภิวัฒน์**

**ตำแหน่ง** ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

**วุฒิทางการศึกษา** ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา

**2. ดร.สันต์ติ เกราะแก้ว**

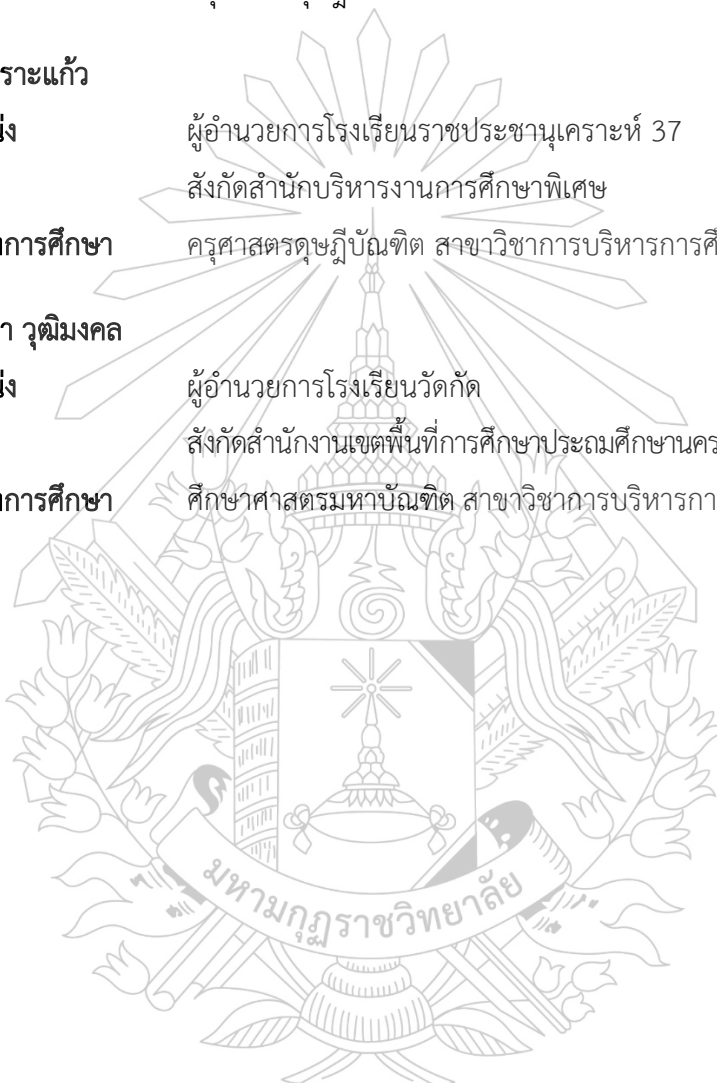
**ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 37  
 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**วุฒิทางการศึกษา** ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

**3. นางฉัตรลลิตา วุฒิมงคล**

**ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาด  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

**วุฒิทางการศึกษา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๑๐๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลบางพุ อำเภอยะพราง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เจริญพร ดร.วรารณ ปรมาภิวัฒน์

ด้วย นายนาวิ บุญเทียม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกกราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔  
(STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITIES IN OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON SI THAMMARAT  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4)” โดยมี ผศ.ดร.สันติ อุนจะนำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของ  
เครื่องมือที่นักศึกษาร่างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออโนทนาขอบคุณ มา ณ  
โอกาสนี้



บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ฉันได้เป็นผู้ที่ขอคุณ  
ดร.วรารณ ปรมาภิวัฒน์  
ว.ว.  
(ดร.วรารณ ปรมาภิวัฒน์)



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘-๕ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๕๑๖(๒)/ว ๐๑๐๙

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เจริญพร ดร.สันต์ดี เกราะแก้ว

ด้วย นายนาวิ บุญเทียม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔  
(STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITIES IN OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON SI THAMMARAT  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4)” โดยมี ผศ.ดร.สันติ อุนจะนำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของ  
เครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดตั้งเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออโนไมทนาขอบคุณ มา ณ

โอกาสนี้



(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมมาโคกราช  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘

วิมล ฟู่อัยวทนต์ รองคณบดี  
คณะบวช

(นายวิมล ฟู่อัยวทนต์)

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๑๐๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโคก  
๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพู่ อำเภอพระพรหม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เจริญพร นางฉัตรลลิตา วุฒิมงคล

ด้วย นายนาวิ บุญเทียม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคก กำลังดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔  
(STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITIES IN OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON SI THAMMARAT  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4)” โดยมี ผศ.ดร.สันติ อนจะนำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของ  
เครื่องมือที่นักศึกษาร่างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็น  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออโนไมทนาขอบคุณ มา ณ  
โอกาสนี้



บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘

ฉัตรลลิตา วุฒิมงคล  
นางฉัตรลลิตา วุฒิมงคล  
-ททท

(นางฉัตรลลิตา วุฒิมงคล)  
18 ธ.ค. 68

ภาคผนวก ค

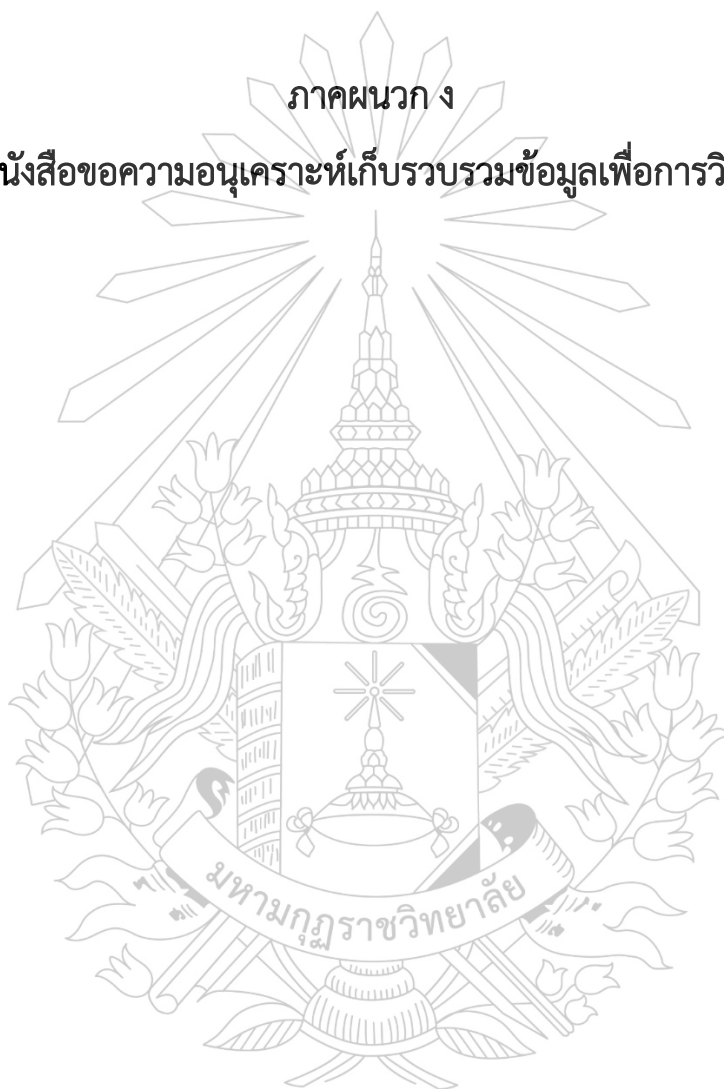
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ (Try Out)





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๘  
 เลขที่รับ 14/2569  
 มห.ว. ๖๙



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
 วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
 ๑๒๘ หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพิรุย์ อำเภอพระพรหม  
 จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐  
 โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘-๕ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๕๑๖.๒/๐๐๗

๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
 เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๘

ด้วย นายนาวิ บุญเทียม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช กำลังดำเนินการทำ  
 วิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
 วิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔  
 (STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING PROFESSIONAL LEARNING  
 COMMUNITIES IN OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON SI THAMMARAT  
 PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4)" โดยมี ผศ.ดร.สันติ อุนจะน่า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
 ท่านโปรดอนุญาตให้ นายนาวิ บุญเทียม ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ  
 ทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการ

นายนาวิ บุญเทียม นศ. ม.ว. ๖๙  
 ๒๕ ม.ค. ๒๕๖๙  
 ๒๕ ม.ค. ๒๕๖๙  
 -พี่สาวพี่เล็ก พี่จ๋า

เรียน ผอ. ร.ร.

เรียน ผอ. ร.ร. ดอนจวบเขตเทศบาลนครนครศรีธรรมราช  
 วรณศิริ อ.ส. ๗. ๖๓.

๗ ม.ค. ๖๙

อกอ

บัณฑิตศึกษา ๗ ม.ค. ๒๕๖๙  
 โทร. ๐-๗๕๘๐-๕๑๒๘

-นางอ

-อ. น. ๗

๗ ม.ค. ๖๙

ที่ ศธ ๐๔๐๓๒.๐๙๓/ว ๑๐



โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๘  
ตำบลท่าศาลา อำเภอท่าศาลา  
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๑๖๐

๗ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต ๔

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ อว ๗๙๑๖.๒/๐๐๐๗ ลงวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย QR Code

จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช  
ด้วย นายนาวิ บุญเทียม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมโคกราช กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔ (STRATEGIC  
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITIES IN OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER NAKHON SI THAMMARAT  
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4)” โดยมี ผศ.ดร.สันติ อุณจะนำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษานั้น

นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการแจกแบบสอบถามกับ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต ๔ จึงขออนุญาตจากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายนาวิ บุญเทียม ได้เก็บ  
รวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชุตรี กาญจนวงศ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๘

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๘

โทรศัพท์/โทรสาร ๐๗๕-๓๐๐๖๑๖

โทรศัพท์มือถือ ๐๘๖-๐๕๔๐๖๓๘

“เรียนดี มีคุณธรรม”



<https://forms.gle/iDg5HUGD5PZp0oKm6>

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยแบ่ง ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

กรุณาตอบคำถามตามการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของท่าน คำตอบที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของกรวิจัย โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายนาวิ บุญเทียม

นักศึกษาระดับปริญญาโท

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมราช

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

### 1. เพศ

- ชาย  หญิง

### 2. อายุ

- น้อยกว่า 31 ปี  
 31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  
 มากกว่า 50 ปี

### 3. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

### 4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี  
 5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  
 มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

คำชี้แจง: โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่แสดงถึงระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4  
อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ตามสภาพที่เป็นจริงในสถานศึกษาโดยมีระดับการพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</b>						
1	ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					
3	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ จากวิสัยทัศน์ให้ทุกฝ่ายร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด					
4	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					
5	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
7	ผู้บริหารนำความรู้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					
8	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร</b>						
1	ผู้บริหารมีการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร					
2	ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูในองค์กร รับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร					
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูตระหนักถึงความสำคัญรับรู้เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร					
5	ผู้บริหารมีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ					
<b>การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>						
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร					
2	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง					
3	ผู้บริหารมีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่					
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารมีการยกย่องสรรเสริญให้รางวัลอย่างยุติธรรมและเหมาะสม					
6	ผู้บริหารมีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด					
<b>การควบคุมและประเมินกลยุทธ์</b>						
1	ผู้บริหารสังเกตการณ์ และมีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ					
2	ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน					
3	ผู้บริหารมีกลไกและเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงาน					
4	ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดโดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่กำหนด					
6	ผู้บริหารมีการจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด					
7	ผู้บริหารมีการนำสารสนเทศไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม					
<b>การวางแผนสู่นาคต</b>						
1	ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต					
2	ผู้บริหารมีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ ความต้องการ ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต					
3	ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคต ที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
4	ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคตและการนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

คำชี้แจง: โปรดระบุเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่แสดงถึงระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 อยู่ใน  
ระดับมากน้อยเพียงใด ตามสภาพที่เป็นจริงในสถานศึกษาโดยมีระดับการพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
1	ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ					
2	ผู้บริหารและคณะครู มีเป้าหมายเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าคะแนนจากการทดสอบและเกรดของผู้เรียน					
3	ผู้บริหารและคณะครู มีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ					
4	ผู้บริหารและคณะครู ร่วมมีกระบวนการทำงาน ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน					
5	ผู้บริหารและคณะครুর่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน					
6	ผู้บริหารและคณะครুর่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน					
7	ผู้บริหารและคณะครুর่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น อย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
8	ผู้บริหารและคณะครูใช้ข้อมูลสารสนเทศในการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารและคณะครูสร้างเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานของโรงเรียน					
10	ผู้บริหารและคณะครู มีค่านิยมร่วมกันในการเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญตามศักยภาพของแต่ละคน					
<b>การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน</b>						
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน					
3	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ					
5	ผู้บริหารร่วมกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย					
6	ผู้บริหารให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน					
7	ผู้บริหารสนับสนุนและดูแลให้คณะครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
8	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูร่วมกันพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้					
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนของผู้เรียน					
<b>การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ</b>						
1	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันเรียนรู้จากงานจริงเพื่อพัฒนาตนเองและการสอน					
2	ผู้บริหารและคณะครูมุ่งพัฒนาความเป็นครูและรักในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารและคณะครูให้ความสำคัญต่อวุฒิภาวะและความรับผิดชอบในวิชาชีพครู					
4	ผู้บริหารและคณะครูส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ					
5	ผู้บริหารและคณะครูสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง					
6	ผู้บริหารและคณะครูร่วมคิด ร่วมทำและวางแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้					
8	ผู้บริหารและคณะครุร่วมรับผิดชอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและช่วยกันแก้ปัญหา					
9	ผู้บริหารและคณะครุช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครู					
10	ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน					
<b>การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน</b>						
1	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารยกย่อง เมื่อคณะครูมีผลงานการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครุร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
6	ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรการศึกษา สื่อและนวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนไว้บริการคณะครู					
7	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
8	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของคณะครู					
9	ผู้บริหารมีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละรายวิชา					
10	ผู้บริหารสนับสนุนคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
<b>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล</b>						
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกศตวรรษที่ 21					
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโลกศตวรรษที่ 21					

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในด้านการเรียนการสอน					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียน					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพของผู้เรียน					
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้เรียน					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน					
9	ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตร					



ภาคผนวก ฉ

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม





สรุปแบบพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับ

วัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence: IOC)

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 31 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	วุฒิสูงสุดทางการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
<b>การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์</b>							
1	ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดความเข้าใจจากวิสัยทัศน์ให้ทุกฝ่ายร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูรวมกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารนำความรู้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ	1	2			
<b>การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร</b>							
1	ผู้บริหารมีการพัฒนาค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูในองค์กร รับรู้ในรูปแบบของค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกระตุ้นคณะครูให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้เข้าใจและยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของคณะครูให้อยู่ในแนวทางของค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>							
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผน เป็นไปอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการยกย่องสรรเสริญให้รางวัลอย่างยุติธรรม และเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>การควบคุมและประเมินกลยุทธ์</b>							
1	ผู้บริหารสังเกตการณ์ และมีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการกำหนดภาระงานมาตรฐานและการวัดผล การปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีกลไกและเครื่องมือในการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบ มาตรฐานหรือเป้าหมาย ที่กำหนดโดยรายงานผล ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการนำสารสนเทศไปวางแผนการดำเนินงาน ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>การวางแผนสู่นาคต</b>							
1	ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับ อนาคต	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ ความต้องการ ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคต ที่มีความสอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการวางแผนสู่นาคตและการนำมาใช้ใน การพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>							
1	ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารและคณะครู มีเป้าหมายเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าคะแนนจากการทดสอบและเกรดของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารและคณะครู มีการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารและคณะครู ร่วมมีกระบวนการทำงานในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันสร้างค่านิยมที่เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารและคณะครูใช้ข้อมูลสารสนเทศในการเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารและคณะครูสร้างเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารและคณะครู มีค่านิยมร่วมกันในการเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญตามศักยภาพของแต่ละคน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ	1	2			
	การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน						
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารนำความคิดเห็นของคณะครูมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูนำเสนอความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติงานอย่างอิสระ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารร่วมกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูอย่างเป็นประชาธิปไตย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารให้โอกาสแก่คณะครูในการคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสนับสนุนและดูแลให้คณะครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูร่วมกันพัฒนาวิชาชีพและเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ	1	2			
<b>การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ</b>							
1	ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันเรียนรู้จากงานจริง เพื่อพัฒนาตนเองและการสอน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารและคณะครุมุ่งพัฒนาความเป็นครูและรักในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารและคณะครุให้ความสำคัญต่อวุฒิภาวะและความรับผิดชอบในวิชาชีพครู	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารและคณะครุส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารและคณะครุสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารและคณะครุร่วมคิด ร่วมทำและวางแผนการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันจัดกิจกรรมและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารและคณะครุร่วมรับผิดชอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและช่วยกันแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารและคณะครุช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครู	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารและคณะครุร่วมกันขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
<b>การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน</b>							
1	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารยกย่อง เมื่อคณะครูมีผลงานการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรการศึกษา สื่อและนวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนไว้บริการคณะครู	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคณะครูด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของคณะครู	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีนโยบายการจัดตารางสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกัน ในแต่ละรายวิชา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสนับสนุนคณะครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ความคิดเห็น			รวม	IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
<b>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล</b>							
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกศตวรรษที่ 21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโลกศตวรรษที่ 21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูประยุกต์กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันในด้านการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีการพูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ช  
ผลการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



## สรุปผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ

### ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

1. ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 แยกเป็นรายด้าน

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0
	Total	30	100.0

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

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	Cronbach's Alpha	N of Items (30)
1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	.901	8
2) การพัฒนาค่านิยมร่วมขององค์กร	.831	5
3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	.861	6
4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	.876	7
5) การวางแผนสู่อนาคต	.785	4

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Cronbach's Alpha	N of Items (50)
1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.916	10
2) การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน	.918	10
3) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ	.912	10
4) การมีเจตจำนงที่สนับสนุน	.916	10
5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	.912	10

2. ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	80

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นายนาวิ บุญเทียม  
วัน เดือน ปี เกิด 30 มิถุนายน 2524  
สถานที่เกิด จังหวัดภูเก็ต  
ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต  
ที่อยู่ปัจจุบัน 24/1 หมู่ 11 ตำบลปากพูน อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80000  
ผลงานตีพิมพ์ -  
รางวัลที่ได้รับ -

