



The Relationship between The Academic Leadership of Administrators and the Promotion of Teaching and Learning Management of Teachers under The Office of Nakhon Phanom Primary Educational Service Area Office 2

Nakorn Phosu¹, Paitoon Puangyod^{2*}

1 Faculty of Education, Nakhon Phanom University

2 Faculty of Education, Nakhon Phanom University

* Corresponding author. E-mail: kunchinescience@gmail.com

Abstract

This research aimed to examine and compare the relationship between administrators' academic leadership and teachers' learning management in schools under the Nakhon Phanom Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 265 administrators and teachers, selected using stratified random sampling, representing 15% of the total population in the academic year 2025. Data were collected using a five-point rating scale questionnaire with Item–Objective Congruence (IOC) values ranging from 0.80 to 1.00 and a Cronbach's alpha coefficient of 0.87. The data were analyzed using descriptive statistics, t-test, ANOVA, and Pearson's correlation coefficient. The findings revealed that: (1) administrators' academic leadership was rated at a high level, and the comparison of opinions classified by status and school size showed statistically significant differences at the .01 level; (2) teachers' learning management was also rated at a high level, and the comparison of opinions classified by status and school size indicated statistically significant differences at the .01 and .05 levels, respectively; and (3) academic leadership demonstrated a moderately high positive correlation with learning management ($r = 0.65$, $p < .01$).

Keywords: Instructional Leadership, Teacher Learning Management, NPESAO 2



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ณกร โพธิ์สุ¹ และไพฑูรย์ พวงยอด^{2*}

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

* Corresponding author. E-mail: kunchinescience@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครู จำนวน 265 คน โดยสุ่มจากร้อยละ 15 ของประชากร ปีการศึกษา 2568 สุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (IOC = 0.80-1.00, Cronbach's α = 0.87) วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา t-test, ANOVA และสหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามสภาพ และขนาดสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2) การจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครูจำแนกตามสภาพ และขนาดสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ (3) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ ($r = 0.65$, $p < .01$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางวิชาการ, การจัดการเรียนรู้ของครู, สพป.นครพนม เขต 2

บทนำ

ปัจจุบันโลกการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลและการอุบัติของโรค ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวทั้งด้านเนื้อหา วิธีการสอน รูปแบบการจัดการเรียนรู้ และการบริหารการศึกษาให้ทันต่อบริบทโลกยุคใหม่ รายงาน Global Trends 2040: A More Contested World (2021) ชี้ว่า โลกอนาคตจะเต็มไปด้วยความท้าทายจากเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตมนุษย์อย่างลึกซึ้ง (The National Intelligence Council, 2021) การใช้ระบบ E-Commerce, Social Network และ Internet of Things (IoT) รวมถึงการเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งพัฒนาแนวทางการเรียนรู้และการบริหารให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ไชยา ภาวะบุตร, 2560) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบททางการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วย



วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงบวก และความยืดหยุ่น (พรวิภา เขยกลิ่น, 2566) เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสังคมยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมพฤติกรรมของครู การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ไชยา ภาวะบุตร, 2560; Glickman, 2007) ทั้งนี้สอดคล้องกับพันธกิจของการจัดการศึกษาที่มุ่งสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพึงประสงค์ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

การจัดการเรียนรู้ของครู เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนศตวรรษที่ 21 โดยเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ครูจึงต้องพัฒนาสมรรถนะในการออกแบบกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับบทบาทสู่ "ครูยุคใหม่" ที่เป็นโค้ชหรือผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 (2567) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ของครูไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สะท้อนจากผลคะแนน O-NET ของกลุ่มสาระต่าง ๆ ที่ต่ำกว่ามาตรฐานประเทศ ปัญหานี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ และขนาดของสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัด สพ.น.นครพนม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานหลักของการวิจัยนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาเปรียบเทียบและการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้:

สมมติฐานเชิงเปรียบเทียบ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 แตกต่างกันตามสถานภาพ และขนาดของสถานศึกษา



2. การจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 แตกต่าง กัน ตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

สมมติฐานเชิงความสัมพันธ์

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องใน 2 ส่วนหลัก ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามแนวคิดของ Van and Kruger (2003) ; Jazzar and Algozzine (2007) ; Glickman. (2007) ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ; อศินีย์ สุขกิจใจ (2560) ; ไชยา ภาวะบุตร (2560) ; เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2561) ; จินฉัตร ปะโคทั้ง (2561) ; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564) และ พรวิภา เขยกลั่น (2566) แล้วนำมาสังเคราะห์ สามารถสรุป กรอบแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 6 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการบริหารจัดการเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า จัดทำเป้าหมายและแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมถึงการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของครูและนักเรียนเพื่อสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

2. การจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมวางแผนและปฏิบัติจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อใช้ในการจัดการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และใช้หลักสูตรเป็นแนวทางในการให้การศึกษาและวิชาความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกับความมุ่งหมายทางการศึกษาที่กำหนด

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ให้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข ซึ่งจะช่วยให้ครูและนักเรียนมีแรงจูงใจ ทำให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุความสำเร็จ

4. การนิเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับกระบวนการให้คำแนะนำปรึกษาหารือ กำกับ ติดตาม แนะนำ ชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายและมาตรฐานที่วางไว้ โดยเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน

5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมสนับสนุนครูให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการนิเทศติดตามประเมินผลงานอย่าง



มีระบบ ผ่านการอบรม ประชุมสัมมนา และการศึกษาดูงาน ซึ่งการพัฒนาศักยภาพครูนั้นจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

6. การสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียนและชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างภายในโรงเรียนกับชุมชน มีกิจกรรมและการปฏิบัติที่ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างครู นักเรียน และชุมชน โดยดำเนินการตลอดเวลาทั้งในและนอกโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และสนับสนุนครูให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู

การจัดการเรียนรู้ของครู ผู้ศึกษาได้ศึกษา หลักการแนวคิด ทฤษฎีจากวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของ Bloom (1976) ; Borich. (2004) ; Trilling and Fadel (2009) ; ธนศักดิ์ เจริญธรรม (2561) ; สกฤตการ สังข์ทอง (2562) ; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2562) ; ชุติพร สุระโชติ (2563) ; วณิดา อุ่นเรือน (2563) ; ศุภครจิรา พรหมสุวิชา (2563) และ เวิน ริทศน์โส (2565) แล้วนำมาสังเคราะห์สามารถสรุป กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ของครู มี 6 ด้าน ดังนี้

1. การจัดทำหลักสูตรและวิจัย หมายถึง กระบวนการที่ผู้สอนสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยหลักสูตรต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้บูรณาการความรู้ข้ามสาระเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้โดยการใช้ปัญหาเป็นฐานในการสร้างทักษะขั้นสูงทางความคิด ครูผู้สอนควรมีบทบาทในการเป็นผู้แนะนำ อำนวยความสะดวก และออกแบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและชุมชน

2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้สอนจัดกิจกรรมที่ครูและผู้เรียนร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างการเรียน การจัดครูเข้าสอนตามความเชี่ยวชาญ การดำเนินการเรียนการสอนตามตารางสอนที่กำหนด การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องความถนัดและความสามารถ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน (เช่น การสอนซ่อมเสริม) และการส่งเสริมให้ครูนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอน

3. สื่อและบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย "สื่อการเรียนรู้" เป็นเครื่องมือหรือวัสดุที่ครูใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และ "บรรยากาศการเรียนรู้" คือสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางจิตใจที่ครูออกแบบให้เหมาะสม เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การคิดวิเคราะห์ การสร้างองค์ความรู้ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เรียน

4. เจตคติที่ดีในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ หมายถึง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และทัศนคติเชิงบวกที่ครูมีต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานในวิชาชีพครูอย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง การกล้าทบทวนตนเอง และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน

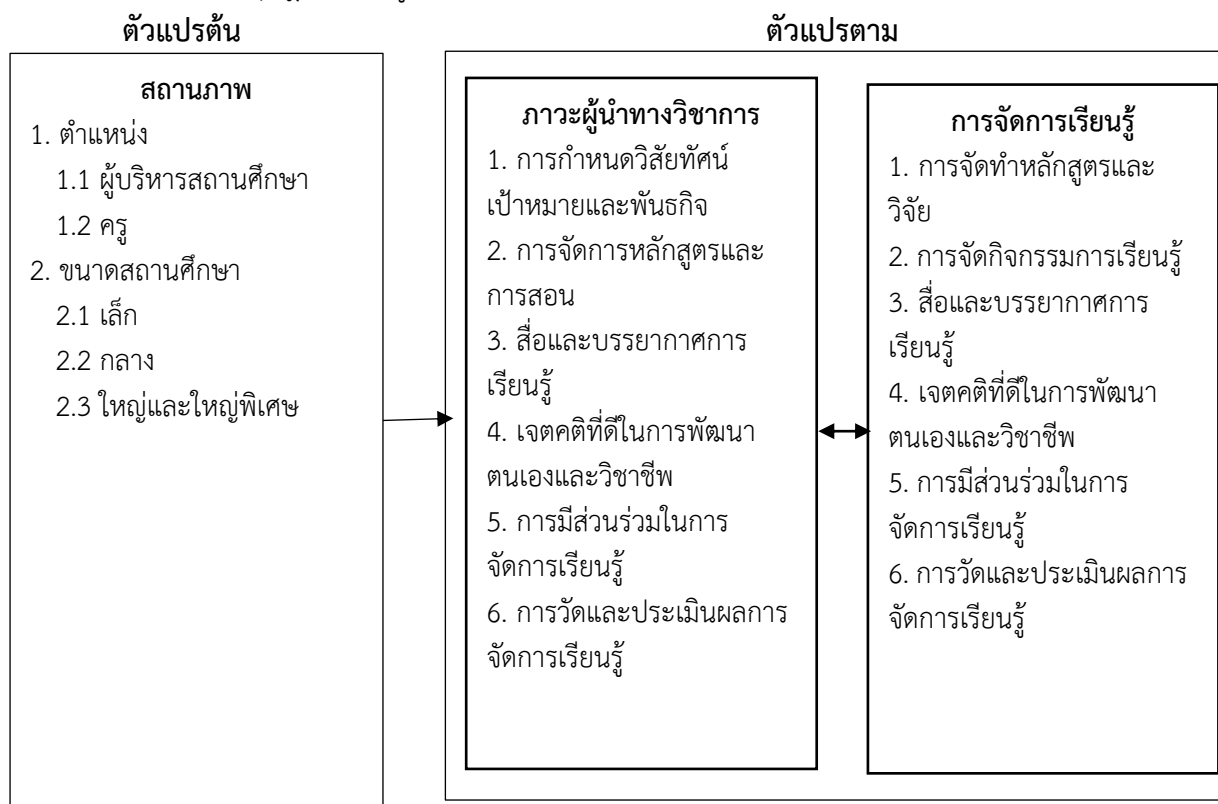
5. การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทอย่างแข็งขันในการเรียนรู้ ด้วยการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ โดยครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยเสริมสร้างการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง

6. การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เรียน



ทั้งในด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย โดยมุ่งเน้นให้เห็นพัฒนาการของผู้เรียนอย่างแท้จริง ผ่านกิจกรรมที่สอดคล้องกับชีวิตจริง และสอดคล้องกับเป้าหมายของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยนำไปกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยแสดงในตารางที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวนรวม 1,768 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 181 คน และครู 1,587 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 15 (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 265 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสถานภาพ (ผู้บริหารและครู)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพ คือ ตำแหน่ง ประเด็นด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู ขนาดสถานศึกษา คือ เล็ก กลาง ใหญ่และใหญ่พิเศษ



ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการ: มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80-1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Cronbach's α) เท่ากับ .87

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการจัดการเรียนรู้ของครู: มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80-1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Cronbach's α) เท่ากับ .87

การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 265 ฉบับ โดยใช้ Google Form ซึ่งได้รับคืนครบถ้วนร้อยละ 100

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (t-test), และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) แบบ Independent Samples การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA/F-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

1.1 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านที่ 1 ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ($\bar{X} = 4.57$) ระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านที่ 2 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการนิเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.78-4.57$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 2 ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน ($\bar{X} = 3.78$) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามด้าน

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ	4.57	.60	มากที่สุด
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน	3.78	.55	มาก
3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ	3.85	.52	มาก
4. การนิเทศ	3.89	.51	มาก
5. การพัฒนาบุคลากร	3.84	.50	มาก
6. การสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียนและชุมชน	3.81	.54	มาก
ภาพรวม	3.95	.49	มาก

1.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพ
โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	สถานภาพ				t	Sig
	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครู			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ	5.33	.50	4.29	.32	16.10	.00
2. ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน	4.47	.42	3.52	.34	17.20	.05
3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ	4.45	.43	3.63	.35	14.51	.03
4. ด้านการนิเทศ	4.49	.43	3.66	.33	14.78	.00
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.42	.43	3.63	.34	15.54	.07
6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียนและชุมชน	4.44	.43	3.59	.37	16.00	.18
รวม	4.60	.38	3.72	.25	18.15	.00

1.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ระหว่างขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ	ระหว่างกลุ่ม	12.03	2	6.02	19.25**	.01
	ภายในกลุ่ม	81.89	264	.31		
	รวม	93.92	264			
2. ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน	ระหว่างกลุ่ม	10.44	2	5.22	19.38**	.00
	ภายในกลุ่ม	70.57	262	.27		
	รวม	80.02	264			
3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	8.56	2	4.28	17.73**	.00
	ภายในกลุ่ม	63.26	262	.24		
	รวม	71.82	264			
4. ด้านการนิเทศ	ระหว่างกลุ่ม	9.93	2	4.96	21.65**	.00
	ภายในกลุ่ม	60.06	262	.23		
	รวม	70.00	264			
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	7.28	2	3.64	15.90**	.00
	ภายในกลุ่ม	59.96	262	.22		
	รวม	67.24	264			



ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ กับครู นักเรียนและชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	6.89	2	3.48	12.86**	.00
	ภายในกลุ่ม	70.20	262	.27		
	รวม	77.09	264			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	9.06	2	4.53	22.26**	.00
	ภายในกลุ่ม	53.32	262	.20		
	รวม	62.39	264			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างทุกด้าน ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า

ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ แตกต่าง 2 คู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ และผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนแตกต่าง 2 คู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ แตกต่าง 2 คู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ด้านการนิเทศ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการนิเทศแตกต่าง 2 คู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่าง 2 คู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียนและชุมชน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่าง 2 คู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัด สพป.นครพนม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา

2.1 ระดับการจัดการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.11-4.17$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.17$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดทำหลักสูตรและวิจัย ด้านสื่อและบรรยากาศการเรียนรู้ และด้านการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.11$) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การจัดการเรียนรู้ของครู จำแนกตามด้าน

ด้านการจัดการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การจัดทำหลักสูตรและวิจัย	4.13	.52	มาก
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.15	.54	มาก
3. สื่อและบรรยากาศการเรียนรู้	4.12	.52	มาก
4. เจตคติที่ดีในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	4.14	.52	มาก
5. การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	4.17	.51	มาก
6. การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้	4.11	.50	มาก
ภาพรวม	4.13	.51	มาก

2.2 ผลการเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา แตกต่างกัน ดังตารางที่ 5



ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา	สถานภาพ				t	Sig
	ผู้บริหาร สถานศึกษา		ครู			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการจัดทำหลักสูตรและวิจัย	3.49	.29	4.34	.37	19.98**	.00
2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.48	.30	4.39	.39	19.99**	.00
3. ด้านสื่อและบรรยากาศการเรียนรู้	3.48	.30	4.34	.38	19.06**	.00
4. ด้านเจตคติที่ดีในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ	3.51	.28	4.38	.37	20.19**	.00
5. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	3.53	.27	4.37	.37	20.27**	.00
6. ด้านการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้	3.52	.31	4.32	.37	17.81**	.01
รวม	3.51	.22	4.36	.35	23.31**	.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาระหว่างขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดทำหลักสูตรและวิจัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการจัดทำหลักสูตร และวิจัย	ระหว่างกลุ่ม	2.33	2	1.17	4.51**	.01
	ภายในกลุ่ม	67.71	262	.26		
	รวม	70.04	264			
2. ด้านการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.77	2	.88	3.04*	.05
	ภายในกลุ่ม	76.19	262	.30		
	รวม	77.96	264			
3. ด้านสื่อและบรรยากาศ การเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.48	2	.74	2.75	.66
	ภายในกลุ่ม	70.12	262	.27		
	รวม	71.60	264			
4. ด้านเจตคติที่ดีในการพัฒนา ตนเองและวิชาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	1.43	2	.72	2.73	.07
	ภายในกลุ่ม	68.85	262	.26		
	รวม	70.28	264			
5. ด้านการมีส่วนร่วมในการ	ระหว่างกลุ่ม	1.44	2	.72	2.86	.06



จัดการเรียนรู้	ภายในกลุ่ม	66.41	262	.25		
	รวม	67.86	264			
6. ด้านการวัดและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	1.14	2	.57	2.28	.11
การจัดการเรียนรู้	ภายในกลุ่ม	65.73	262	.25		
	รวม	66.87	264			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.53	2	.77	3.16*	.04
	ภายในกลุ่ม	63.37	262	.24		
	รวม	64.90	264			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างทุกด้าน ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า

จากผลการเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนมเขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ระหว่างขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดทำหลักสูตรและวิจัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ของครู ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนมเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.65$) กับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และด้านการนิเทศ มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียน และชุมชน ระดับปานกลางกับการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y
X ₁	1.00	.82**	.79**	.79**	.77**	.80**	.92**	.63**	.60**	.60**	.61**	.61**	.61**	.64**
X ₂		1.00	.76**	.81**	.77**	.75**	.91**	.59**	.57**	.56**	.57**	.57**	.57**	.60**
X ₃			1.00	.79**	.72**	.78**	.90**	.56**	.55**	.53**	.55**	.55**	.56**	.58**
X ₄				1.00	.80**	.76**	.91**	.56**	.56**	.52**	.56**	.56**	.54**	.58**
X ₅					1.00	.77**	.89**	.54**	.54**	.51**	.54**	.52**	.54**	.56**
X ₆						1.00	.90**	.53**	.53**	.50**	.53**	.53**	.51**	.55**
X							1.00	.63**	.62**	.60**	.62**	.62**	.62**	.65**
Y ₁								1.00	.91**	.88**	.92**	.89**	.90**	.96**
Y ₂									1.00	.88**	.94**	.91**	.90**	.97**
Y ₃										1.00	.89**	.90**	.86**	.94**
Y ₄											1.00	.91**	.93**	.97**
Y ₅												1.00	.88**	.96**
Y ₆													1.00	.95**
Y														1.00

หมายเหตุ: ** p < .01

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ของครู ($\text{r} = 0.65, p < .01$) ซึ่งยืนยันสมมติฐานการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริบทของโรงเรียนแต่ละประเภทส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความซับซ้อนของภารกิจและโครงสร้างการบริหารมากกว่า ทำให้ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทด้านการนิเทศ การกำกับดูแล การวางแผนพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในระดับสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Glickman (2007) ที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนคุณภาพการสอนของครูให้เหมาะสมกับลักษณะของโรงเรียน นอกจากนี้ Jazzar และ Algozzine (2007) ยังระบุว่า ขนาดโรงเรียนและทรัพยากรภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น ความแตกต่างที่พบจึงเป็นผลจากความหลากหลายด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร อันเป็นตัวกำหนดระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในแต่ละโรงเรียน



2. การจัดการเรียนรู้ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับสถานภาพและขนาดสถานศึกษาก็พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าคุณภาพการจัดการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการสนับสนุนภายในสถานศึกษา ทั้งด้านทรัพยากร วัฒนธรรมการทำงาน การนิเทศภายใน และปริมาณผู้เรียนต่อห้อง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ระบุว่า ปัจจัยแวดล้อมการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นตัวกำหนดคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูโดยตรง โรงเรียนที่มีทรัพยากรเพียงพอ มีระบบนิเทศที่ชัดเจน และมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มักทำให้ครูมีพฤติกรรมการสอนที่หลากหลายและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบความแตกต่างตามขนาดและสถานภาพของสถานศึกษา

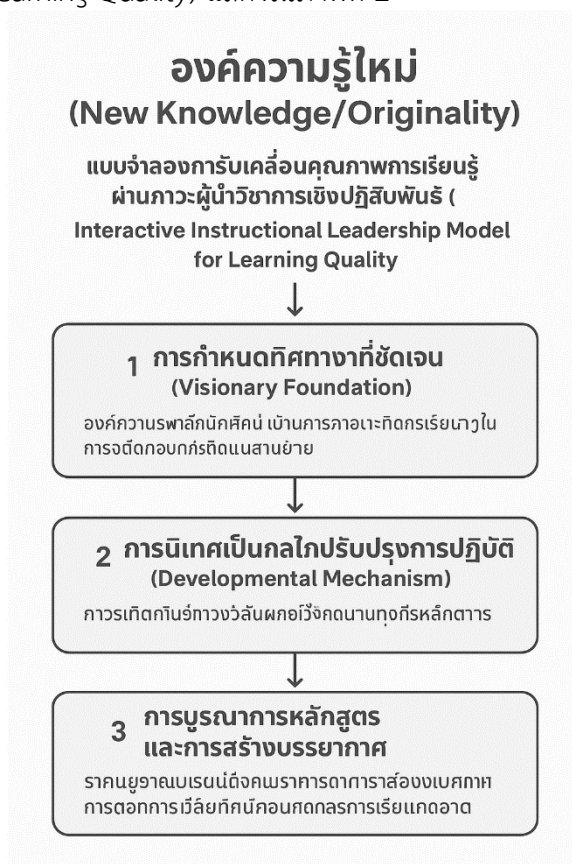
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ของครู ($r = 0.65, p < .01$) แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน พัฒนา นิเทศ ติดตาม และสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสอนส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Van der Westhuizen และ Kruger (2003) ที่ระบุว่า ผู้นำทางวิชาการมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของครูและนักเรียน โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรง (ผ่านการนิเทศและการกำกับติดตาม) และทางอ้อม (ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้) ประเด็นนี้ยังสอดคล้องกับ Jazzar และ Algozzine (2007) และงานวิจัยการศึกษาหลายฉบับในบริบทไทยที่พบว่าผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมคุณภาพการสอนได้อย่างเด่นชัด ดังนั้น ความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงที่พบจึงยืนยันว่าคุณภาพการสอนของครูไม่ใช่ผลจากความสามารถส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากระบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารด้วย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge/Originality) ที่ค้นพบจากการวิจัยนี้คือ "แบบจำลองการขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ผ่านภาวะผู้นำวิชาการเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Instructional Leadership Model for Learning Quality)" ภายใต้บริบทของโรงเรียนประถมศึกษาใน สพ.นครพนม เขต 2 โดยมีข้อค้นพบเชิงประจักษ์ดังนี้ องค์ความรู้ใหม่นี้แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการเรียนรู้ของครูไม่ได้เป็นเพียงความสัมพันธ์ทางเดียว แต่เป็น ปฏิสัมพันธ์เชิงกลไก ที่ผลักดันคุณภาพการศึกษาผ่าน การจัดสมดุลระหว่างวิสัยทัศน์ร่วมกับการนิเทศเชิงพัฒนา 1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (Visionary Foundation): องค์ความรู้ใหม่นี้ยืนยันว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ คือ กลไกเริ่มต้น ที่มีอิทธิพลสูงสุดในการกำหนดทิศทางของครู โดยผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างชัดเจน ซึ่งสร้างความเข้าใจร่วม (Shared Understanding) และความมุ่งมั่นในหมู่ครู 2. การนิเทศเป็นกลไกปรับปรุงการปฏิบัติ (Developmental Mechanism): ผลวิจัยเน้นย้ำว่า ด้านการนิเทศ มีความสัมพันธ์สูงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการเน้นให้ครูวางแผนและดำเนินการ "การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง" ผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนจากการนิเทศแบบสั่งการ เป็นการนิเทศแบบโค้ช (Coaching) ที่ให้คำแนะนำเชิงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกลไกในการปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครูให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด 3. การบูรณาการหลักสูตรและการสร้างบรรยากาศ: ความรู้ใหม่ที่ได้คือ ความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเชื่อมโยง การจัดการหลักสูตรและการสอน เข้ากับการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ อย่างมีระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้ PLC และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ธนศักดิ์ เจริญธรรม, 2561) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการสอนอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน องค์ความรู้ใหม่นี้มีอิทธิพลต่อสังคมโดยรวม คือ เป็นการเสนอ โมเดลเชิงประจักษ์ สำหรับหน่วยงานทาง



การศึกษา (เช่น สพฐ. และ สพป.) ในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และการนิเทศเชิงพัฒนา เพื่อให้การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิผลสูงสุดและส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ดังแบบจำลองการขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้ผ่านภาวะผู้นำวิชาการเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Instructional Leadership Model for Learning Quality) แสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการจัดการเรียนรู้ของครู ($r = 0.65$) และผลการวิจัยบ่งชี้ว่าด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ ส่งผลสูงที่สุด ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการใน 4 ด้านหลัก ที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้าง "วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)" ที่ชัดเจน มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน และสื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้าใจและมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกันอย่างแท้จริง

2. ผู้บริหารควรจัดระบบการนิเทศภายใน (Internal Supervision) อย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการนิเทศที่ให้ คำแนะนำเชิงพัฒนา (Developmental Feedback) มากกว่าการประเมินเชิงตัดสิน เพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจหลักการ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) และสามารถนำเทคนิคการประเมินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. ควรมีการจัดตั้งและส่งเสริม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในโรงเรียนอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการสอน การใช้เทคโนโลยี (เช่น AI หรือ Cloud Computing) และการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อยกระดับสมรรถนะของครูยุคใหม่ให้เป็น "นักวิจัย" และ "ผู้อำนวยการการเรียนรู้"

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลในบริบทอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม

1. ควรมีการวิจัย เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หรือ วิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงลึกและกลไกที่ผู้บริหารใช้ในการขับเคลื่อนภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของครูในแต่ละด้านอย่างละเอียด

2. ควรมีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการเรียนรู้ของครูใน ระดับการศึกษาอื่น ๆ เช่น ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือศูนย์การศึกษานอกระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในภาพรวมของประเทศ

3. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษา สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างยั่งยืน โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

เอกสารอ้างอิง

- จิณฉัตร ปะโคทั้ง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 38(3), 112-130.
- จุฬิพร สุระโชติ. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน มัธยมศึกษาตอนต้น. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 17(1), 45-60.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ธนกัณฑ์ เจริญธรรม. (2561). การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 20(2), 112-128.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 22(1), 78-92.
- วนิดา อุ่นเรือน. (2563). การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: แนวทางปฏิบัติสำหรับครูไทย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 31(3), 156-172.
- เวิน ริทัศน์โส. (2565). นวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 23(2), 234-250.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 44(2), 89-104.
- ศุภครจิรา พรหมสุวิชา. (2563). การพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21: ทิศทางและความท้าทาย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 22(1), 201-218.
- สกุศลการ สังข์ทอง. (2562). การจัดการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 39(2), 145-162.



- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. (2567). รายงานผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2566. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2562). *มาตรฐานวิชาชีพครูและจรรยาบรรณของวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อัศนีย์ สุกิจใจ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(4), 78-93.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2561). การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(1), 167-182.
- Bloom, B. S. (1976). *Human characteristics and school learning*. McGraw-Hill.
- Borich, G. D. (2004). *Effective teaching methods* (5th ed.). Pearson Education.
- Glickman, C. D. (2007). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (7th ed.). Pearson.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Jazzar, M., & Algozzine, B. (2007). *Critical issues in educational leadership*. Pearson Education.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- The National Intelligence Council. (2021). *Global trends 2040: A more contested world*. <https://www.dni.gov/index.php/global-trends-home>
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.
- Van der Westhuizen, P. C., & Kruger, M. L. (2003). A model for the professional development of school leaders. *South African Journal of Education*, 23(1), 61-68.