# แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

# GUIDELINES FOR LEARNING LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SURIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

**[1]ภัทรสุดา ธีรชาญวิทย์, [2]วสันต์ชัย กากแก้ว และ [3]ศุภธนกฤษ ยอดสละ**

[1]Phattarasuda Teerachanwit, [2]Vasanchai Kakkaew and [3]Suphatanakris Yordsala

**มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ประเทศไทย**

Surindra Rajabhat University, Thailand.

[1]gift.teerachanwit@gmail.com

**Received** : May 1, 2022; **Revised** : May 28, 2022; **Accepted** : June 15, 2022

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและขนาดสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 3) เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษา โดยแบ่งตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก 84 โรงเรียน ขนาดกลาง 57 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน รวม 144 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าวิชาการ จำนวน 288 คน และจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ t-test, F-test

---

[1] นักศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

[3] อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน โดยรวมเมื่อจำแนกตามสถานภาพระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิชาการ โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยในโรงเรียนขนาดเล็ก ในขณะที่ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) จัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยมีแนวทางการพัฒนาดังต่อไปนี้ 1) ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ 2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ด้านเทคโนโลยีการศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 5) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แนวทาง คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาจากกรณีศึกษา (Case study) ในสถานศึกษาที่ภาวะผู้นำทางด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ โรงเรียนที่มี Best Practice เช่นห้องเรียนคุณภาพ นอกจากนั้นส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรม Active learning

**คำสำคัญ** : ภาวะผู้นำการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา

## Abstract

The objectives of this research were: 1) to study current learning leadership conditions of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3; 2) to compare learning leadership conditions among school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3; and 3) to provide guidelines for learning leadership development of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3. The sample group consisted of 144 schools under the Surin Primary Educational Service Area Office 3 classified by: 84 small-sized schools, 57 medium-sized schools, and 3 large-sized schools. The key informants were 288 school administrators and teachers who are the head of academic division. Guidelines for learning leadership development of school administrators were developed through a focused-group discussion under the recommendations of 10 experts. Statistics used for

data analysis comprised of mean and standard deviation. The defined hypotheses were tested using T-test and F-Test. The study found that: 1) The overall current learning leadership condition of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3 is at a high level. When considering each aspect, all aspects are at a high level. 2) According to a comparison of current learning leadership conditions among school administrators and teachers who are the head of academic division, the study showed that, generally, there are significant differences in term of the size of school at .05 of statistical level among school administrators and teachers who are the head of academic division. However, in term of pair difference test, the study revealed that that the average mean score of learning leadership of school administrators in a large-sized school and medium-sized school is higher than the average mean score of a small-sized schools. Further, the study also showed that the difference of mean score in learning leadership in large and medium-sized schools was not statistically significant. 3) The guidelines for learning leadership development of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3 are as follows: 1) In term of learning innovation, it is recommended that the school administrators must be leaders in learning innovations by planning to develop learning standards, preparing, and developing schools' curricula. 2) Owing to Creativity, the study suggests that school administrators must participate in educational training to encourage them to have initiative in their work to promote learning management creatively.3) For Educational technology, the school administrators, through learning experiences, must be initiated, promoted, supported to the use of educational media technology for learning management specified by the curriculum. 4) According to team learning, the school administrators must participate in a self-training program to develop a team management skill and encourage a continuous use of the PLC process. 5) Learning supporting environment, the study recommends that the school administrators must learn from a case study of schools that is a leader in term of conducive environment for learning such as the best practice school. In addition, it is also suggested to encourage and provide teachers to organize active learning activities.

**Keywords**: learning leadership, school administrator, development guidelines

## บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคสมัยศตวรรษที่ 21 ประเทศต่างๆทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยเริ่มเข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมรูปแบบใหม่ที่เรียกว่าสังคมความรู้ (knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge- based economy) ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เกิดการติดต่อสื่อสารเพื่อทำกิจกรรมระหว่างประเทศทั่วโลก จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ กล่าวคือ สังคมที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ทราบข้อมูลข่าวสารมากขึ้น สามารถเรียนรู้ในเรื่องต่างๆได้อย่างรวดเร็วและทันต่อโลก ซึ่งส่งผลต่อการใช้ทักษะด้านต่างๆ เช่น การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในโลกการวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมไปถึงการคิดค้นสิ่งใหม่อยู่เสมอ ดังนั้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชากรและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมแห่งความรู้ได้ จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการศึกษาเป็นสำคัญเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ภาวะการแข่งขันสูงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษาซึ่งคุณภาพการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้สำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 ประเทศที่ได้เปรียบและอยู่รอดได้ คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

การศึกษาในประเทศไทยให้ความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนรู้เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย ในรัฐบาลสมัยปัจจุบัน การศึกษาถือเป็นหนึ่งในนโยบายที่สำคัญที่สุด โดยรัฐบาลเล็งเห็นว่าการศึกษาเป็น การผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อเป็นอนาคตที่สำคัญของชาติและเป็นรากฐานของการ สร้างสังคมที่เข้มแข็งมีคุณภาพและคุณธรรม โดยเชื่อว่าการศึกษาสามารถสร้างสังคมที่แข็งแกร่ง ด้วยคุณธรรมและจริยธรรม หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงศึกษาธิการ ภาครัฐ และภาคเอกชนได้ร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพคนไทยด้วยการให้การศึกษา การปฏิรูป การศึกษาเป็นสาขาหนึ่งในการปฏิรูปประเทศตามที่กำหนดในมาตรา 258 ของรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 นโยบายประเทศไทย 4.0 จะเน้นการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการวิจัย พัฒนาแล้วต่อยอดในกลุ่ม เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศไทย การศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการผลิต และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะการทำงานสูง สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศ แนวใหม่ การจัดการศึกษาในประเทศไทยต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ ระบบเศรษฐกิจโลกในศตวรรษนี้และเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยการผลิตประชากรที่มีทักษะการแข่งขันสูงในโลกที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการจัดการการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องค์ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญและศักยภาพของผู้เรียนที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่สำคัญในสังคมปัจจุบันคือ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning leadership) พัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์การหรือความรู้ความเข้าใจขององค์กรและพฤติกรรมของ องค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยที่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นด้วยการใช้กระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ค้นคว้าและพบรายงานเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาซึ่งการจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อนำผลทีได้ไปใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาต่อไปเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งและขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 233 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2564 โดยการใช้สูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (สมบัติ ท้ายเรือคำ. 2555) ได้จำนวน 144 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Ramdom Sampling) โดยจำแนกขนาด

สถานศึกษาออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ ซึ่งประชากรทั้งหมด 233 โรงเรียน เมื่อใช้สูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็น 144 โรงเรียน และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จะได้โรงเรียนที่ต้องตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยเลือกผู้ตอบแบบสอบถาม แบบเจาะจง ( Purposive Selection) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ จากกลุ่มตัวอย่าง 144 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 2 คน จะได้ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 144 คน และครูวิชาการ จำนวน 144 คน รวมเป็น 288 คน

**2. ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้มุงศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยมีการกำหนดกรอบเนื้อหาการวิจัยตามแนวคิด ภาวะผู้นำการเรียนรู้ มี 5 ด้าน (1) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (2) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) ด้านเทคโนโลยีการศึกษา (4) ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ (5) ด้านความคิดสร้างสรรค์

**3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล**

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสภาพภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (p) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F–test) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One–Way ANOVA) และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะดำเนินการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีการของ LSD

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน โดยรวมเมื่อจำแนกตามตำแหน่งระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิชาการ โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยในโรงเรียนขนาดเล็ก ในขณะที่ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ทั้ง 5 ด้านสรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนให้มีการพัฒนาหรือการนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งมีการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาและมีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

3.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษา อบรม และบรรยายเพื่อกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มในการทำงานมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมจัดการเรียนรู้ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความคิดหลากหลายเพื่อนำไปบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการริเริ่ม พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการนำสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตรงตามที่หลักสูตรกำหนด โดยผู้บริหารจะต้องศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดความชำนาญในด้านเทคโนโลยีการที่จะนำมาใช้ในการศึกษา และส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

สถานศึกษา โดยริเริ่ม พัฒนา สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน

3.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เพื่อพัฒนาตนเองในการการจัดการเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการใช้กระบวนการกลุ่ม PLC อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา ต้องมีจัดระบบการให้บริการในสถานศึกษาโดยริเริ่ม พัฒนา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายเพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน

3.5 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาจากกรณีศึกษา (Case study) ในสถานศึกษาที่ภาวะผู้นำทางด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ โรงเรียนที่มี Best Practice เช่นห้องเรียนคุณภาพ นอกจากนั้นส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรม Active learning เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีประเด็นที่สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

**1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3** พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เมื่อพิจารณาเป็นภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการผลิตและพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมี ความรู้ทักษะ และความสามารถในการจัดการเรียนการสอน โดยในศตวรรษนี้จำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เมื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดขึ้นทำ ให้สามารถนำมาบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อที่จะจัดการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของกนกอร สมปราชญ์ (2560) ที่สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ของบุคคลให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำจะมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของ ทีมงานจึงเกิดความยืดหยุ่นเพื่อสร้างวิธีการใหม่ๆ ที่มีความท้าทายในการสร้างการเรียนรู้ มีการ ติดต่อสื่อสารการเรียนรู้ในทีมงาน สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เกิดการเรียนรู้เป็นทีม ตลอดจนมีการฝึกอบรมสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน และสอดคล้องกับรายงาน การศึกษาไทย พ.ศ.2561 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

(2561) ที่กล่าวว่าใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์กำหนดให้มีแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉมเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และในการดำเนินงานปฏิรูปดังกล่าวต้องให้มีการ เปลี่ยนโฉมบทบาท ‘ครู’ ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก ‘ครูสอน’ เป็น ‘โค้ช’หรือ ‘ผู้อำนวยการการเรียนรู้’ ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบ การสร้างความรู้ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน และมีบทบาทเป็นนักวิจัย พัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของเด็ก รวมทั้งปรันระบบการผลิตและพัฒนาครูตั้งแต่การ ดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ การสนับสนุนสื่อการสอน และสร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

**2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งและขนาดสถานศึกษา**

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเรียนรู้มากครูหัวหน้าวิชาการ โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นได้ว่าผู้บริหารตามสถานภาพมีความเป็นภาวะผู้นำ และแนวคิดที่สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับญาณี ศรประเสริฐ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เลย เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เลย เขต 1 ที่มีตำแหน่งในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พบว่า ผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยในโรงเรียนขนาดเล็ก ในขณะที่ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนแต่ละขนาดได้รับแนวคิดหลักการกระบวนการบริหารตามนโยบายและเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้เป็นแนวทางเดียวกัน จึงทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาด้านต่างๆเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ได้จริงสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของคนการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษา มีการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้อง

กับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วนและจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา จึงทำให้โรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับปฐม ปริปุนณังกูร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านบริหารจัดการหลักสูตรสูงกว่าด้านอื่น ๆ และด้านการวัดประเมินผลและวิจัยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทศันะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษาในภาพรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน

**3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3** ในส่วนของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ พบว่า ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวางแผนพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสร้างการมีส่วนร่วม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับชนะศึก จินดาศรี (การสนทนากลุ่ม.2565, มีนาคม 20) ได้กล่าวไว้ว่า

*“ นวัตกรรมด้านการเรียนรู้ ของคุรุสภาได้มี “รูปแบบการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน” เพื่อพัฒนาเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในด้านพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันระดับอุดมศึกษา ซึ่งถือเป็นหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้”*

3.2 ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการริเริ่ม พัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ช่วยเหลือและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสอดคล้องกับรัตนา ชิดชอบ (การสนทนากลุ่ม. 2565, มีนาคม 20) ได้กล่าวไว้ว่า

*“ในการพัฒนาการเรียนต้องมีแนวทางการพัฒนาที่ลงสู่ครูผู้สอน มีการปฏิบัติจริง มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน”*

3.3 ด้านเทคโนโลยีการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หรือโรงเรียนมีการริเริ่ม พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการนำสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตรงตามที่หลักสูตรกำหนด และการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาหรือการนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ผศ.ดร. ประดิษฐ์ ชื่นบาน (การสนทนากลุ่ม. 2565, มีนาคม 20) ได้กล่าวไว้ว่า

*“ในการพัฒนาการเรียนรู้จะต้องแนวทาง ดังนี้ 1) การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่จะใช้ในการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการาเรียนรู้ 3) การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยผู้บริหาร ครู หรือผู้เรียนเป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองกรแห่งการเรียนรู้”*

3.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า ผู้บริหารควรใช้กระบวนการกลุ่ม PLC อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการให้บริการในสถานศึกษาโดยริเริ่ม พัฒนา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายเพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน สอดคล้องกับ รัตนา ชิดชอบ(การสนทนากลุ่ม. 2565, มีนาคม 20) ได้กล่าวไว้ว่า

*“ผู้บริหารควรใช้กระบวนการ PLC อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาการเรียนรู้อย่างแท้จริง และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แบบ Active Learning เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”*

3.5 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมนักเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจัดกิจกรรมเสริมให้รู้จัก ตนเอง สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน พัฒนานักเรียนทางด้านร่างกายอารมณ์ จิตใจและสติปัญญา และส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นคุณภาพและจัดทำห้องเรียนให้เป็นห้องเรียนคุณภาพ ทำให้เกิดการาเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างแท้จริง ตามมาตรฐานการศึกษาสอดคล้องกับ ไพศาล มีพร้อม (การสนทนากลุ่ม. 2565, มีนาคม 20) ได้กล่าวไว้ว่า

*“ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการเรียนรู้ในทุกมิติ ในการทำงานเป็นทีมจะต้องร่วมมือทุกฝ่าย ทั้งเขตพื้นที่ เครือข่าย โรงเรียน ชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องเรียนคุณภาพส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม กำกับ ติดตาม การประกวด Best Practice*

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจาก การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำการเรียนรู้ผู้บริหารจะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งจากผลการวิจัยในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้จะต้องมีแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ และด้านความคิดสร้างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อภิชา ธานีรัตน์ (2558, หน้า 62) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถ พัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์การ ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การได้ อย่างต่อเนื่องโดยบุคคลในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้มีอิสระทางด้าน ความคิด องค์การมีการส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาความสามารถของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ มีการนำการจัดการ ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ ถ่ายโอนความรู้ ให้สามารถเรียนรู้ จัดการและประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนมีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิด จากองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัว พัฒนาขีด ความสามารถให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำในการเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดทักษะการเรียนรู้ของผู้อื่นมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อในการเรียน การออกแบบและพัฒนา มีนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ มีการจัดการ เรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการ อันจะส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ นำพาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษา ทฤษฎีฐานราก.* วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 12 (34), 51-66.

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิรวัฒน์ วงษ์คง. (2560). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.* วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(2),48-58.

จิราภรณ์พรหมทอง. (2559). *การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21.*วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 10(2), 63-72.

อภิชา ธานีรัตน์. (2554). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร.* บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.


มจร