



## แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### Guidelines Development for Promoting Learning Leadership among Teachers in Bangkok Metropolitan Administration Schools

ปัทมา รุปสุวรรณกุล<sup>1</sup> นันทนา ชวศิริกุลทอล<sup>2</sup> อัจฉรา ประเสริฐสิน<sup>3</sup> นิษรา พรสุริวงษ์<sup>4</sup> ธิติรัตน์ รอดทอง<sup>5\*</sup>

Patthama Rupsuwankul<sup>1</sup> Nantana Chavasirikultol<sup>2</sup> Ujsara Prasertsin<sup>3</sup> Nisara Porsurivong<sup>4</sup> Thitirat Rodthong<sup>5\*</sup>

(Received: 2024-12-17; Revised: 2025-04-01; Accepted: 2025-05-21)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 439 คน ได้มาโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบวัดภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการประเมินความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูองค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่ามากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.265) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย=4.229) สำหรับผลความต้องการจำเป็น องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) มีค่ามากที่สุด (PNImodified=0.098) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 6 การบูรณาการงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (Integration for Instructional Development) (PNImodified=0.096) และ 2) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนวิชาชีพ ครูสร้างเครือข่ายผู้นำการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี การจัดอบรมและพัฒนาศักยภาพ การใช้โค้ชผู้เชี่ยวชาญหรือครูรุ่นพี่เป็นพี่เลี้ยง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีใช้

<sup>1</sup> รองอธิการบดีอาวุโส มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>2</sup> รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>3</sup> คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>4</sup> อาจารย์สำนักวิจัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>5</sup> อาจารย์สาขาวิชาการการศึกษาปฐมวัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

\* Corresponding Author: thitirat.ro@northbkk.ac.th



เครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ทันสมัย กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานทั้งระดับบุคคล ระดับโรงเรียน ระดับองค์กรและนโยบาย ตลอดจนระดับสังคมภาพรวมต่อไป

**คำสำคัญ:** ความต้องการจำเป็น, แนวทางการส่งเสริม, ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้, ครู, โรงเรียน

## Abstract

This research aimed to 1) study the characteristics and priority needs of learning leadership among teachers in Bangkok Metropolitan Administration Schools, and 2) study the guidelines to promoting learning leadership among teachers in Bangkok Metropolitan Administration Schools. A mixed-methods research approach was employed. The 1<sup>st</sup> sample group was 439 teachers Obtained through purposive sampling from Bangkok Metropolitan Administration Schools and the 2<sup>nd</sup> group was seven experts. The research instruments included a learning leadership assessment scale and an in-depth interview form. The data were analyzed by priority needs assessment and content analysis. The findings revealed that 1) the characteristics of learning leadership among teachers showed team learning as the highest-rated on the 1<sup>st</sup> component (mean=4.265), followed by self-directed learning on the 5<sup>th</sup> component priority (mean=4.229). The priority needs assessment indicated the highest need in higher-order thinking on the 4<sup>th</sup> component ( $PNI_{modified}=0.098$ ), followed by integration for instructional development on the 6<sup>th</sup> component ( $PNI_{modified}=0.096$ ). For 2) the guidelines to promote learning leadership of those were as following, the study highlighted the importance of collaborative learning through professional learning communities, establishing teacher networks to share best practices, conducting training programs and potential development, utilizing expert coaches and senior teachers as mentors, learning through technology by using modern digital platforms, and promoting school-wide activities to foster a learning culture. These strategies should be implemented on individual, school, organization, policy, and society in all levels.

**Keywords:** Priority Needs, Guidelines to promote, Learning Leadership, School, Teachers



## บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่างอย่างรวดเร็วมาก ตั้งแต่เรื่องของการปฏิวัติเทคโนโลยี ดิจิตอล (Digital Disruption) ไปจนถึงเรื่องของการปฏิวัติอาชีพ (Career Disruption) หลายสิ่งหลายอย่างทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนไปเพื่อก้าวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง รวมไปถึงเรื่องการศึกษาที่เริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบตลอดจนมีสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่น่าสนใจผุดขึ้นมามากมาย แม้แต่องค์กรเองก็ต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงแรงงานทั้งหลายที่ก็ต้องพัฒนาตัวเองให้ก้าวทันความก้าวหน้าด้วย หลายประเทศเริ่มมีการส่งเสริมการศึกษาในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาประชากรให้เหมาะสมสำหรับโลกในยุคใหม่ ไปจนถึงพัฒนาศักยภาพประชากรและแรงงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย การศึกษาทำให้มนุษย์มีองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในตัว และทำให้กลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานใด ๆ ซึ่งจะทำให้การทำงานราบรื่นไม่มีปัญหา และในขณะเดียวกันหากพัฒนาการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะช่วยพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ หรือเกิดการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้หมดไป ทำให้การทำงานดียิ่งขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

แม้ว่าประเทศไทยจะให้ความสำคัญด้านการศึกษาและให้สิทธิพื้นฐานที่สำคัญในเรื่องของความเท่าเทียมและพยายามให้โอกาสทุกคนได้เข้าถึงการศึกษาอย่างต่อเนื่องผ่านโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ และโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นแนวทางหนึ่งในการที่จะพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้พื้นฐานของประชาชนให้สูงขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมไทย สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “การสร้างหลักประกันให้การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม และครอบคลุมการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน Ensure Inclusive and Quality Education for and Promote Lifelong Learning” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) แต่อย่างไรก็ตาม การนำกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในการพัฒนาทางการศึกษาเพื่อสร้างความตระหนักให้กับผู้คนในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และในทางกลับกันการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา สามารถนำมาปรับใช้ในบริบทการศึกษาไทยที่ยังอยู่ในช่วงพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง (วสันต์ เต็งกวน และกิตติชัย สุธาสิโนบล, 2564)



ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทของครู ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่เพียงการถ่ายทอดความรู้ในห้องเรียน แต่ยังต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่สามารถสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน แนวคิดนี้ถือเป็นการขยายบทบาทของครูในฐานะผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน และชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน (Leithwood et al., 2020) ครูที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้แก่ทั้งนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดจากการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการเรียนรู้และการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย น่าสนใจ และเหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละบริบท เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน หรือการออกแบบกิจกรรมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Fullan, 2021)

อีกหนึ่งบทบาทสำคัญของครูที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้คือการส่งเสริมความร่วมมือ (Collaboration) ในโรงเรียน ครูสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียน เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และผู้บริหาร ผ่านการจัดกิจกรรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการที่ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ตัวอย่างหนึ่งคือการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งช่วยให้ครูสามารถแบ่งปันประสบการณ์การสอนและร่วมกันแก้ปัญหาในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leithwood et al., 2020) นอกจากนี้ ครูยังมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยที่จะตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น และเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาผู้เรียน ครูที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มักออกแบบกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้แบบร่วมมือ เช่น การทำโครงงานกลุ่ม หรือกิจกรรมที่กระตุ้นความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกัน (Fullan, 2021) ดังนั้น ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคที่เทคโนโลยีและความต้องการทางการศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ครูที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้สามารถนำหลักการของการเรียนรู้ตลอดชีวิตมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการศึกษาและเตรียมนักเรียนให้พร้อมเผชิญความท้าทายในอนาคต (Leithwood et al., 2020; Fullan, 2021)

ซึ่งในบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ยังคงพบปัญหาว่าครูจำนวนมากขาดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นผ่านข้อจำกัดหลายประการ เช่น การขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การขาดแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และการขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพผ่านเครือข่ายวิชาชีพ (Kachnoor, 2020) นอกจากนี้ ครูบางส่วนยังคงยึดติดกับรูปแบบการสอนแบบดั้งเดิมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้เป็นหลัก



มากกว่าการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ซึ่งทำให้ขาดบทบาทในการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน (Leithwood et al., 2020) ข้อจำกัดดังกล่าวอาจเกิดจากการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ข้อจำกัดด้านเวลา และการขาดทรัพยากรทางการศึกษา เช่น เทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือโอกาสในการเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) (DuFour & Fullan, 2021)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาคุณลักษณะและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และค้นหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครของครูผู้สอน รวมถึงการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาคุณลักษณะและประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 439 คน ได้มาโดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบตอบสองคู่ (Duel-response Format) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 มี 4 ตัวบ่งชี้ รวม 22 ตัวบ่งชี้ โดยที่ 1 ตัวบ่งชี้ มี 3 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 66 ข้อ

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ใช้ Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) การประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธีการหาค่าผลต่างระหว่างสภาพที่คาดหวัง (I) กับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับของสภาพที่เป็นจริงเพื่อให้ได้คะแนนมาตรฐาน (สุมิตล ว่องวาณิช, 2562) มีสูตรคำนวณดังนี้



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

PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority needs index)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of success)

**ระยะที่ 2** ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งเป็นครูโรงเรียนที่มีผลงานและมีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 7 คน การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

**เครื่องมือที่ใช้** คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 ข้อ

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และหาข้อสรุปร่วม (Common Conclusion)

**การหาคุณภาพเครื่องมือ** ของการวิจัยทั้ง 2 ระยะ ด้วยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Review) 5 คน ได้ค่า IOC = 1.00

สำหรับการหาค่าความเที่ยง (Reliability) จากการทดลองใช้กับครูที่อยู่ในกลุ่มประชากรแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 40 คน พบว่า Cronbach's Alpha แต่ละองค์ประกอบมีค่าดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Shared Team learning)  $\alpha = 0.904$  องค์ประกอบที่ 2 การจัดการสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (The Educational Environment Management)  $\alpha = 0.931$  องค์ประกอบที่ 3 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Innovation and Technology learning)  $\alpha = 0.965$  องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking)  $\alpha = 0.965$  องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)  $\alpha = 0.964$  และองค์ประกอบที่ 6 การบูรณาการงานเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Integration for Learning Management)  $\alpha = 0.955$

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1** เพื่อศึกษาคุณลักษณะและประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครู พบว่า องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่ามากที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.265) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย=4.229) องค์ประกอบที่ 3 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย=4.197) องค์ประกอบที่ 2 การจัดการ



สภาพแวดล้อมทางการศึกษา (ค่าเฉลี่ย=4.175) องค์ประกอบที่ 6 การบูรณาการงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (ค่าเฉลี่ย=4.172) และองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการคิดขั้นสูง มีค่าน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.170)

1.2 การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในปัจจุบันและที่ควรจะเป็นด้วยวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) คำนวณจากค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (I) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (D) มีดังนี้

ลำดับ 1 เทียบแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการคิดขั้นสูง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{modified}=0.098$ ) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 6 การบูรณาการงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=0.096$ ) องค์ประกอบที่ 3 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ( $PNI_{modified}=0.094$ ) องค์ประกอบที่ 2 การจัดการสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=0.093$ ) องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $PNI_{modified}=0.088$ ) องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ( $PNI_{modified}=0.073$ )

ลำดับ 2 เทียบกันทั้งหมด 66 ข้อ สำหรับ 5 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่ 60 ฉันเผยแพร่สะท้อนผลของการทำวิจัย ในการจัดการเรียนการสอนร่วมกับเพื่อนครู เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อได้ และข้อที่ 34 ฉันมีความชำนาญในการดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{modified}=0.125$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 24 ฉันมีเครือข่ายที่ดีทั้งในชุมชน ผู้ปกครอง หรือองค์กรภายนอกอื่นที่ต้องทำงานด้วย เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประโยชน์ ( $PNI_{modified}=0.124$ ) ข้อที่ 8 ฉันมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ( $PNI_{modified}=0.122$ ) ข้อที่ 35 ฉันสามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $PNI_{modified}=0.118$ )

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2** เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

รูปแบบและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) สรุปได้ดังนี้ 1) กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนวิชาชีพ ครูสร้างเครือข่ายผู้นำการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี วางแผนการทำงานแบบร่วมมือร่วมพลัง ทำการสอนร่วมกันกับเพื่อนครู แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดอบรมและพัฒนาศักยภาพ เน้นการพัฒนาทักษะผ่านการลงมือทำจริงและการปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์จริง โดยเนื้อหาหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้นำด้านการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตร การวางแผนการสอน และการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3) การใช้โค้ชผู้เชี่ยวชาญหรือครูรุ่นพี่ที่เป็นพี่เลี้ยง เน้นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความมั่นใจผ่านคำแนะนำและการติดตามผลอย่างใกล้ชิด โค้ชผู้เชี่ยวชาญช่วยแนะแนวทางในการพัฒนาทักษะและวิธีการแก้ปัญหา ครูรุ่นพี่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อ

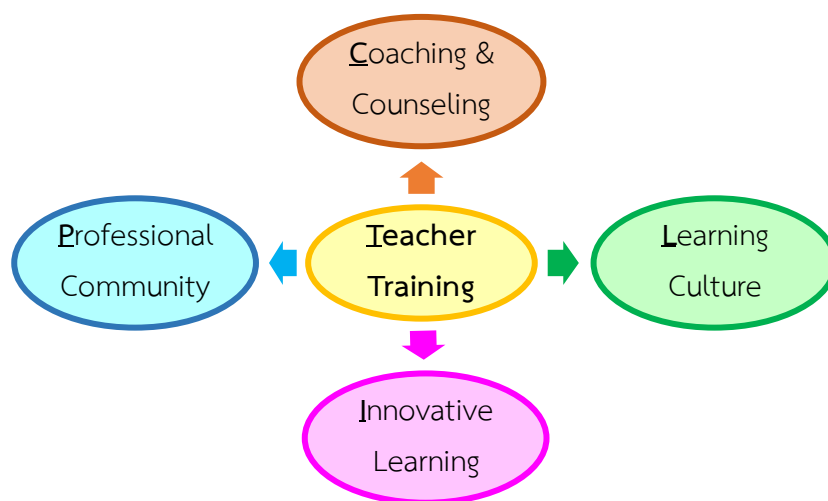




สนับสนุนครูรุ่นน้องหรือผู้ที่เพิ่งเริ่มต้นในสายวิชาชีพ โดยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการห้องเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และการพัฒนาวิธีการสอน 4) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีใช้เครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ทันสมัย โดยแพลตฟอร์มออนไลน์หลักสูตร E-learning สัมมนาออนไลน์ เพื่อสร้างความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การบริหารชั้นเรียน 5) กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ครูมีโอกาสออกแบบ ทดลอง และพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียน นำผลงานของตน เช่น แผนการสอน โครงการ หรือสื่อการเรียนรู้ มาแสดงและอภิปรายร่วมกัน

แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลายแนวทางที่ต้องใช้ร่วมกันคือการใช้ระยะเวลาในการพัฒนาครูด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) แนวทางในระดับบุคคล ส่งเสริมให้ครูพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล 2) แนวทางในระดับโรงเรียน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างครูและผู้บริหาร ตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ 3) แนวทางในระดับองค์กรและนโยบาย ควรจัดงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาครู ออกแบบระบบประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ สนับสนุน ความร่วมมือระหว่างโรงเรียน เพื่อแบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี 4) แนวทางในระดับสังคม การดึงดูดชุมชน ผู้ปกครอง และองค์กรเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาครู สร้างกิจกรรมที่ให้ครูมีบทบาทเป็นผู้นำการเรียนรู้ในชุมชน

การนำแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไปใช้พัฒนาครู สามารถดำเนินการได้ผ่านขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยเน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ควบคู่กับการนำเทคนิคและเครื่องมือที่เหมาะสมเข้ามาสนับสนุน สามารถสรุปเป็นคำว่า "T-CLIP เปรียบเสมือนการทำลิปไว้ ทำสัญลักษณ์ไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้เห็นการพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครู ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครู





รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดอบรมพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Training) คือ การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น การออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centered Approach) หรือการสร้างนวัตกรรมในห้องเรียน มีเทคนิคที่สนับสนุน คือ การใช้ Problem-Based Learning (PBL) ให้ครูแก้ปัญหาในสถานการณ์จำลองหรือกรณีศึกษา การใช้ Learning by Doing ให้ครูทดลองนำแนวทางที่เรียนรู้ไปปฏิบัติในบริบทจริง

2. การโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) คือ การจับคู่ครูรุ่นพี่หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ครูรุ่นใหม่ โดยเน้นพัฒนาทักษะและภาวะผู้นำ มีเทคนิคที่สนับสนุน คือ การใช้ GROW Model (Goal, Reality, Options, Will) ช่วยให้ครูวางเป้าหมายและดำเนินการตามแผนที่กำหนด การใช้ Peer Observation ให้ครูแลกเปลี่ยนบทบาทในการสังเกตและให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) คือ การส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้หรือการนำเสนอผลงาน มีเทคนิคที่สนับสนุน คือ การใช้ Storytelling: ให้ครูแชร์ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การใช้ Appreciative Inquiry (AI): เน้นการระบุจุดแข็งและสิ่งที่ดีของครู เพื่อพัฒนาต่อเนื่อง

4. การใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative Learning) คือ การนำเทคโนโลยี แพลตฟอร์ม E-learning เช่น Google Classroom หรือ Microsoft Teams มาใช้ในการพัฒนาความรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคที่สนับสนุน คือ การใช้ Flipped Training ให้ครูเรียนเนื้อหาทางออนไลน์ล่วงหน้า และนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงลึกระหว่างการอบรม การใช้ Gamification ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบเกม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ

5. การสร้างชุมชนวิชาชีพ (Professional Community) คือ การส่งเสริมให้ครูร่วมกันพัฒนาแผนการสอน แลกเปลี่ยนปัญหา (PLC) แบ่งปันนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในชั้นเรียน มีเทคนิคที่สนับสนุน คือ การใช้ Reflective Practices ส่งเสริมให้ครูเขียนบันทึกสะท้อนความคิดหลังการสอนเพื่อพัฒนาตนเอง การใช้ Action Research สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และแก้ปัญหา

การนำแนวทางไปใช้นั้นจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับ (1) บริบทของโรงเรียน ปรับรูปแบบและแนวทางให้เหมาะสมกับขนาดและทรัพยากรของโรงเรียน เช่น โรงเรียนขนาดเล็กอาจเน้นการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่น (2) ความพร้อมของครู ต้องประเมินความพร้อมของครู ทั้งในด้านทักษะพื้นฐาน ความสนใจ และความเข้าใจในภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (3) การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจและจัดหาแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา และ (4) การติดตามและประเมินผล ควรมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เช่น การประเมินความก้าวหน้าของครู หรือการเก็บข้อมูลจากนักเรียนเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางการเรียน



การส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบทั้งในเชิงสนับสนุนและขัดขวาง โดยมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของการพัฒนา ดังนี้

ด้านปัจจัยสนับสนุน (1) การสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำเชิงนโยบายและวัฒนธรรมในโรงเรียน แนวทางการดำเนินการคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวก เช่น จัดหาเวลาและทรัพยากรสำหรับการพัฒนาครู การกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจให้ครู (2) ทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ กรุงเทพมหานครและโรงเรียนควรจัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยี เช่น อุปกรณ์ดิจิทัลและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ แนวทางการดำเนินการคือ การจัดงบประมาณสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีให้กับครู การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (3) การมีเครือข่ายวิชาชีพครู (Professional Learning Community: PLC) ชุมชนวิชาชีพสามารถช่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางการดำเนินการคือ การสนับสนุนให้ครูจัดตั้งหรือเข้าร่วมเครือข่าย PLC การส่งเสริมการวิจัยร่วมกันระหว่างครู การจัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ (4) การพัฒนาทักษะของครู (Capacity Building) ผู้มีบทบาทคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการดำเนินการคือ การจัดอบรมหรือเวิร์กช็อปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การส่งเสริมการพัฒนาตนเองผ่านโปรแกรมโค้ชชิ่งหรือเมนทอริ่ง การสร้างระบบประเมินผลที่เน้นการพัฒนาทักษะ และ (5) แรงจูงใจในอาชีพ ครูเองและผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง แนวทางการดำเนินการคือ การให้การยกย่องและรางวัลสำหรับครูที่มีภาวะผู้นำโดดเด่น การสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านปัจจัยขัดขวาง (1) ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ครูบางคนอาจรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองหรือขาดความสนใจในการพัฒนา แนวทางการบริหารคือ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจและปรับเปลี่ยนทัศนคติ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (2) ข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงาน ครูมีภาระงานที่มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนาตนเอง แนวทางการบริหารคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรปรับสมดุลงานสอนและงานอื่น ๆ การจัดตารางเวลาพิเศษสำหรับการพัฒนาอย่างชัดเจน (3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร การขาดงบประมาณหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยในโรงเรียน แนวทางการบริหารคือ กรุงเทพมหานครควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม การส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนหรือองค์กรต่าง ๆ (4) ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย นโยบายการศึกษาบางครั้งไม่มีความต่อเนื่องหรือขาดการสนับสนุนระยะยาว แนวทางการบริหารคือ กระทรวงศึกษาธิการควรออกนโยบายที่ชัดเจนและยั่งยืน การติดตามและประเมินผลนโยบายอย่างสม่ำเสมอ

ผู้ที่ควรมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการปัจจัย ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทหลักในการนำแนวทางไปปฏิบัติและจัดการทรัพยากร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในโรงเรียน (2) กรุงเทพมหานครและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและงบประมาณ สนับสนุน



การอบรมและพัฒนาศักยภาพของครู (3) ครูผู้สอน เป็นผู้ปฏิบัติและนำภาวะผู้นำไปใช้ในห้องเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ และ (4) ชุมชนและผู้ปกครอง ให้สนับสนุนโรงเรียนในแง่ทรัพยากรและแรงจูงใจ

แนวทางการดำเนินการโดยรวม คือ (1) การจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำในระดับโรงเรียน โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่ครอบคลุมทั้งครูและบุคลากรอื่น ๆ (2) การสร้างระบบติดตามและประเมินผลติดตามความก้าวหน้าของครูในด้านภาวะผู้นำ ประเมินผลด้วยเกณฑ์ที่สะท้อนความสามารถจริง (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา และ (4) การจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจ เช่น การมอบรางวัล การยกย่องผลงาน หรือการจัดแสดงผลงานของครู ซึ่งการบริหารจัดการปัจจัยสนับสนุนและบริหารจัดการปัจจัยขัดขวางต้องทำควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างยั่งยืนและมีผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมในระยะยาว

## อภิปรายผล

1. การศึกษาคุณลักษณะและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม โดยเรียงลำดับคุณลักษณะและความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ด้านการบูรณาการงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และด้านกระบวนการคิดขั้นสูง ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากครูแลกเปลี่ยนความรู้ และการร่วมกันแก้ปัญหาในชั้นเรียน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการสอน มีการเรียนรู้เชิงรุกและการพัฒนาตนเองตลอดชีวิต รวมถึงการเรียนรู้เชิงบูรณาการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง สอดคล้องกับ Katarzyna (2020) กล่าวว่า การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้เรียน บุคคลที่จะช่วยขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาและนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการเรียนการสอน ทั้งในด้านการดำเนินงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างบรรยากาศ การคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจ การเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มและแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อสรุปจากการปรึกษาหารือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยใช้การนำความรู้ประสบการณ์ของครูและผู้เรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่อยู่ภายนอกห้องเรียน เพื่อมาสู่การพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ รัตนนา เลิศวิชัย (2564) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team-based Learning: TBL) เป็นกลยุทธ์การสอนที่เน้นการทำงานร่วมกันของผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะผ่านการแลกเปลี่ยน



ความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในกลุ่ม ในบริบทของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครู (Teacher Leadership) การนำ TBL มาใช้สามารถส่งเสริมบทบาทของครูในการเป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของผู้เรียน ครูที่มีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้เทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้เรียนในทีม

ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาค้นคว้าโดยใช้ความสามารถของบุคคลเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ เป็นความสามารถของบุคคลในการสร้างความรู้ของตนเองจากการคิดและการปฏิบัติจริง ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด สอดคล้องกับ Knowles (2020) กล่าวว่า ครูสามารถพัฒนาทักษะการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตผ่านการศึกษาด้วยตนเอง เช่น การเข้าร่วมการฝึกอบรมออนไลน์ การอ่านงานวิจัย หรือการใช้แหล่งข้อมูลจากเครือข่ายการศึกษาออนไลน์ ซึ่งช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำและทักษะการสอนที่ทันสมัย

ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ครูนำสื่อหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากวิธีการที่ทำอยู่เดิม การใช้นวัตกรรม (Innovation) และเทคโนโลยี (Technology) ในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ Bates (2021) กล่าวว่า ครูสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการสอน เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เครื่องมือดิจิทัล หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพการสอน

ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ครูให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการบริบทในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำที่จะต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกด้านการจัดสรรทรัพยากร สอดคล้องกับ Jensen (2020) กล่าวว่า การเรียนรู้ช่วยให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการเรียนรู้

ด้านการบูรณาการงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การประเมินผลงานด้านต่างๆ ที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอน การวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการวิจัยในชั้นเรียน สอดคล้องกับ Beers (2020) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ในการออกแบบการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงความรู้จากหลายสาขาวิชา ซึ่งช่วยให้นักเรียนสามารถนำความรู้ที่เรียนไปใช้ในบริบทที่หลากหลายและเป็นประโยชน์



ด้านกระบวนการคิดขั้นสูง ความสามารถและความชำนาญในการดำเนินการคิดที่ซับซ้อน เพื่อให้ได้คำตอบหรือบรรลุลักษณะประสงคที่ต้องการ ทักษะการคิดเป็นทักษะทางปัญญาที่ใช้กระบวนการทางสมองในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ สอดคล้องกับ Costa & Kallick (2021) กล่าวว่า การคิดวิพากษ์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน หรือการสร้างทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ในบางโรงเรียนยังคงเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าองค์ประกอบที่มีประเด็นที่เหมาะสมและมีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการคิดขั้นสูง เนื่องจากครูสามารถใช้ทักษะการคิดขั้นสูงเพื่อบรรลุลักษณะประสงคที่ต้องการและค้นหาคำตอบที่เหมาะสม ทักษะการคิดเป็นทักษะทางปัญญาที่ใช้กระบวนการทางสมองในการประมวลผลข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดกระบวนการคิดและการวิเคราะห์ จะช่วยให้นักเรียนสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและตระหนักรู้ถึงสิ่งที่หลักสูตรต้องการให้นักเรียนได้รับ เพื่อนำไปใช้ในการแสวงหาคำตอบ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Facione (2020) กล่าวว่า ครูสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายในห้องเรียนได้ดียิ่งขึ้น โดยการใช้กลยุทธ์และเทคนิคที่ซับซ้อนมากขึ้นในการออกแบบการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน รองลงมาคือ ด้านการบูรณาการงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ครูสามารถวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การตั้งค่าเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการวิจัยในชั้นเรียน และมีลำดับขั้น เป็นเทคนิควิธีการบูรณาการงานต่างๆ กับการเรียนการสอน สอดคล้องกับ Beers (2022) กล่าวว่า การบูรณาการการเรียนการสอนทำให้ครูสามารถนำความรู้จากหลากหลายสาขาวิชามารวมกันเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายและเชื่อมโยงกับโลกจริง การเชื่อมโยงเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ช่วยให้นักเรียนเห็นภาพรวมและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหาจริงในชีวิตประจำวันได้ ส่วนองค์ประกอบที่มีประเด็นที่เหมาะสมและมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเห็นได้ว่า แม้จะเป็นองค์ประกอบที่มีประเด็นที่เหมาะสมและมีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด แต่ก็ยังเป็นประเด็นที่ควรส่งเสริมพัฒนา เนื่องจากยังมีความสำคัญในด้านการสร้างการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การพัฒนาความสามารถของครูในการบูรณาการความรู้และทักษะจากหลายแหล่งเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับชีวิตจริง การบูรณาการงานยังเป็นการพัฒนาให้ครูมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน สอดคล้องกับ กนกวรรณ ฉัตรแก้วและศรีสมร พุ่มสะอาด (2562) ได้กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้มีลักษณะของการให้ความรู้จากครูผู้สอนเป็นผู้ส่งสาร ผู้เรียนเป็นผู้รับสารเปรียบเสมือนการสื่อสารทางเดียว ถือได้ว่ากระบวนการเรียนรู้ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้ผู้สอนต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ นำเทคโนโลยีทางการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้สร้างกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการสื่อสารแบบสองทางกล่าวคือ ผู้เรียน



สามารถแสวงหาความรู้ ผู้สอนเปลี่ยนจากผู้ให้ความรู้เป็นผู้คอยชี้แนะ การจัดการเรียนการสอนรูปแบบนี้เป็น การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้แสวงหาและคัดกรองความรู้ได้ด้วยตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การศึกษาคุณลักษณะและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ครูควร แลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกันแก้ปัญหาในชั้นเรียน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการสอน มีการเรียนรู้เชิงรุกและการพัฒนาตนเองตลอดชีวิต รวมถึงการเรียนรู้เชิง บุรณาการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงต่อไป

1.2. ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปตามบริบท เพื่อให้เกิดผลกับผู้เรียน และทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาต่อไป

### 2. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาที่ขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมบริบทที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาครูจากโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน รวมถึงโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดทาง เศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของครูแต่ละกลุ่ม

2.2 ควรวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อระบุปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ แห่งการเรียนรู้ของครู ด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทของผู้บริหาร หรือปัจจัยด้านนโยบาย

2.3 ควรมีการศึกษาติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครูหลังจากดำเนินการตาม แนวทางที่เสนอ เพื่อประเมินผลกระทบและความยั่งยืนของการพัฒนา

## เอกสารอ้างอิง

กนกวรรณ ฉัตรแก้ว และศรีสมร พุ่มสะอาด. (2562). การจัดการเรียนรู้เชิงรุกในยุคประเทศไทย 4.0 ของครู ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 7(1), 136-151.





- วสันต์ เต็งกวน และกิตติชัย สุธาสิโนบล. (2564). มุมมองการศึกษาไทย: ทำอย่างไรให้ไปสู่ความสำเร็จ. *ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์*, 8(2), 1–13. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sikkha/article/view/248375>
- รัตน์ดา เลิศวิชัย. (2564, 21 สิงหาคม). การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของครู. *Anyflip*. <https://anyflip.com/bwsoc/zmux/basic>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการพัฒนาศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. พรึกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- Bates, T. (2021, October 10). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. Tony Bates Associates Ltd. <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/221>.
- Beers, S. Z. (2020). 21st-century skills: Preparing students for their future. *Education Digest*, 76(1), 8–12. [https://www.researchgate.net/publication/271994863\\_21st\\_Century\\_Skills\\_Prepate\\_Students\\_for\\_the\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/271994863_21st_Century_Skills_Prepate_Students_for_the_Future)
- Costa, A. L., & Kallick, B. (2021). *Developing minds: A resource book for teaching thinking*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Facione, P. A. (2020). *Critical thinking: What it is and why it counts*. Insight Assessment.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass. [https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/14\\_The-Principal-Handout\\_Spring-Summer.compressed.pdf](https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/14_The-Principal-Handout_Spring-Summer.compressed.pdf)
- Jensen, E. (2020). *Teaching with the brain in mind* (2nd ed.). Association for Supervision and Curriculum Development. [https://pubhtml5.com/ikxxx/jomz/TEACHING\\_WITH\\_THE\\_BRAIN\\_IN\\_MIND\\_Edition\\_%28\\_PDFDrive\\_%29/](https://pubhtml5.com/ikxxx/jomz/TEACHING_WITH_THE_BRAIN_IN_MIND_Edition_%28_PDFDrive_%29/)
- Koziol-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 1-18. <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/3/59/pdf>.
- Knowles, M. S. (2020). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Association Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40, 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>