

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก**
GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF INNOVATIVE LEADERSHIP
WITH CREATE A PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOL ADMINISTRATORS
IN THE UNDER BANGKOK (EASTERN BANGKOK GROUPS)

ธีรพล ไชยยะ¹, มินมาส พรานป่า² และเบญจวรรณ ศรีมารุต³

Teerapon Chaiya¹, Meanmas Pranpa² and Benjawan Srimarut³

วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร¹⁻³

College of Teacher Education, Phranakhon Rajabhat University¹⁻³

E-mail: pt_teacher40@edu.bangkok.go.th



บทคัดย่อ

การขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีมุมมองก้าวหน้าและสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์
1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก
2) เพื่อศึกษาระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
กลุ่มกรุงเทพตะวันออก 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 4) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก จำนวน 364 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์ยามาเน่ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.52$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 0.63$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.68$) 2) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.51$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.62$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.68$) 3) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($r = 0.836$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารต้องปรับ

*Received May 18; Revised June 8, 2026; Accepted June 16, 2026

บทบาทเป็น “ผู้อำนวยการความสะดวกรวดเร็วนวัตกรรม” โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “โรงเรียนแห่งนวัตกรรม” ผ่านการมีส่วนร่วม สร้างภาวะผู้นำร่วม บริหารความเสี่ยงเชิงรุก สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ยืดหยุ่น และเปลี่ยนการนิเทศเป็นการโค้ชแบบกัลยาณมิตร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม , ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ , นวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

Abstract

Driving educational institutions in an era of disruptive change requires school administrators with visionary perspectives and the ability to cultivate an organizational culture that supports collaborative learning. This research aimed to: 1) study the level of innovative leadership among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, Eastern Bangkok Group; 2) study the level of professional learning community development among school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration, Eastern Bangkok Group; 3) examine the relationship between innovative leadership and professional learning community development; and 4) propose guidelines for developing innovative leadership and professional learning communities. This study employed a mixed-methods research design. The quantitative sample consisted of 364 teachers from schools under the Bangkok Metropolitan Administration, Eastern Bangkok Group, determined using Yamane’s sample size formula. The qualitative informants were five school administrators selected through purposive sampling. The research instruments included a questionnaire with a reliability coefficient of 0.97 and a structured interview form. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, Pearson’s correlation coefficient, and content analysis. The findings revealed that: 1) the overall innovative leadership of school administrators was at a high level ($\bar{X}$ = 3.70, SD = 0.52). The highest-rated aspect was visionary change ($\bar{X}$ = 3.77, SD = 0.63), while the lowest-rated aspect was risk management ($\bar{X}$ = 3.62, SD = 0.68); 2) the overall development of professional learning communities was at a high level ($\bar{X}$ = 3.70, SD = 0.51). The highest-rated aspect was shared vision and values ($\bar{X}$ = 3.76, SD = 0.62), while the lowest-rated aspect was sharing personal practice ($\bar{X}$ = 3.64, SD = 0.68); 3) innovative leadership had a high positive correlation with professional learning community development (r = 0.836), with statistical significance at the .01 level; and 4) the proposed development guidelines suggest that school administrators should transform their roles into “innovative facilitators,” establish a shared vision of “innovative schools” through participatory processes, promote shared leadership, implement proactive risk management, create a flexible innovation ecosystem, and shift supervision toward collegial coaching.

Keywords: Innovative Leadership , Professional Learning Community , Innovation and the Creation of a Learning Community

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีทั่วโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2020) และองค์การยูเนสโก Global Education Monitoring Report Team (2024) ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต โรงเรียนจึงต้องเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเท่าทันนวัตกรรม ความท้าทายดังกล่าวส่งผลให้ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องเผชิญกับภาวะกดดันในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความรู้ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างและการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาให้เติบโตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วนี้ได้ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการในระดับสถานศึกษา

จากความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษาข้างต้น “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Innovative Leadership) จึงกลายมาเป็นคุณลักษณะสำคัญสูงสุดที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมี รายงานนโยบายการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของสหราชอาณาจักร (Department for Education, 2020) และงานวิจัยเชิงลึกในประเทศอังกฤษ Harris et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานโรงเรียนในยุคปัจจุบันพลิกโฉมจากภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจตามลำดับชั้น ไปสู่ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่เปิดรับสิ่งใหม่ การกล้าเสี่ยงบนฐานความรู้ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ผู้บริหารได้รับการส่งเสริมให้ทำหน้าที่เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agents) ที่ไม่ได้บริหารงานตามกฎระเบียบ แต่ต้องเป็นผู้จุดประกายและสนับสนุนให้ครูผู้สอนคิดค้นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย ส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

เมื่อผู้นำเชิงนวัตกรรมได้สร้างบรรยากาศและเปิดพื้นที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กลไกเชิงระบบที่จะช่วยขับเคลื่อนแนวคิดเหล่านั้นให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างยั่งยืนคือ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Communities: PLC) ซึ่งประเทศฟินแลนด์ได้รับการยอมรับทั่วโลกในฐานะต้นแบบความสำเร็จของการบูรณาการ PLC เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานของครูอย่างเป็นธรรมชาติ งานวิจัยของ Antinluoma et al. (2021) และ Mankki (2025) ระบุว่า ระบบการศึกษาของฟินแลนด์มุ่งเน้นความไว้วางใจเชิงวิชาชีพ (Professional Trust) และความเป็นอิสระของครู (Teacher Autonomy) โดยมีกลุ่ม PLC เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่ให้ครูได้มาร่วมสะท้อนคิด (Reflection) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และออกแบบนวัตกรรมการสอนร่วมกัน เช่น การสอนร่วมกัน (Co-teaching) การเรียนรู้ผ่านกระบวนการ PLC ในบริบทฟินแลนด์ไม่ได้เกิดขึ้นจากคำสั่งควบคุมจากบนลงล่าง แต่เกิดจากความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งช่วยลดความโดดเดี่ยวในการทำงานของครู ส่งเสริมสุขภาวะ และสร้างความยั่งยืนให้กับนวัตกรรมทางการศึกษาในระดับห้องเรียน

สถานการณ์ด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2565 พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ ประการที่หนึ่ง โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีผลคะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) 5 ปีซ้อนหลัง (ปีการศึกษา 2559 - 2563) ทุกรายวิชาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ำกว่าระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดการศึกษา (SWOT Analysis) พบประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรค อาทิ ด้านครู 1) มีภาระงาน นอกเหนือจากการสอนและขาดแรงจูงใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

2) การลาออกและการโอนกลับภูมิลำเนาของข้าราชการครู 3) บุคลากรเฉพาะทางไม่เพียงพอ ด้านนักเรียน 1) นักเรียนกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีฐานะยากจน 2) ช่องว่างระหว่างวัยในครอบครัวส่งผลให้เกิดความแตกต่างทางความคิด 3) มีผลกระทบจากแหล่งอบายมุข ด้านระบบและ กลไก 1) ขาดระบบและกลไกการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ขาดการพัฒนากระบวนฐานข้อมูลขนาดใหญ่ 3) ขาดระบบการส่งต่อสำหรับนักเรียนเรียนร่วม ประการที่สาม กรุงเทพมหานครมีเด็กหลุดจากระบบการศึกษา 2,615 คน จากทั้งหมด 261,160 คน ประการที่สี่ มีการจัดสรรเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายการศึกษาจากรัฐบาล ประการที่ห้า โรงเรียนสังกัด กทม. ในระดับมัธยมศึกษา ยังมี ไม่เพียงพอต่อการรับนักเรียนจากระดับประถมศึกษาเข้าศึกษาต่อ และประการที่หก ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอัตราส่วนครู 1 คนต่อนักเรียน ประมาณ 15 - 19 คน แต่ยังมีการกระจายตัวแตกต่างกันในแต่ละเขต (Department of Education, 2022)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจและศึกษาในเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก เพื่อผลลัพธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก
2. เพื่อศึกษาระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในยุคศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการจากการควบคุมตามลำดับชั้น ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางและความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา มีแนวทางการพัฒนา 4 มิติหลักดังนี้ 1) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ตามแนวคิดของ Harris et al. (2022) ได้ระบุว่า แนวทางการพัฒนาผู้นำในระบบการศึกษาของสหราชอาณาจักรต้องมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความแบนราบ 2) การสร้างและรักษาวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจเชิงวิชาชีพ จากการศึกษาเชิงประจักษ์ในกลุ่มประเทศยุโรปโดย Antinluoma et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการนำนวัตกรรมไปใช้ในโรงเรียนคือ “ความไว้วางใจเชิงวิชาชีพ” ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องทิศทางจะสามารถเปลี่ยนบทบาทของตนเองจาก “ผู้สั่งการและควบคุมกำกับ” มาเป็น “ผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก” 3) การพัฒนาสมรรถนะการรู้เท่าทันดิจิทัลขั้นสูง เอกสารจุดยืนเชิงนโยบายขององค์การยูเนสโก Global Education Monitoring Report Team (2024) ที่ระบุว่า ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถมองเห็นภาพรวมในการนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดสรรโครงสร้างพื้นฐาน ยกระดับกระบวนการทำงานของครู และ 4) การพัฒนาผ่านการสะท้อนคิดและการโค้ชเชิงรุกในบริบทจริง งานวิจัยของ Aziz et al. (2025) ยืนยันว่ากระบวนการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืนที่สุดคือ การใช้กระบวนการ “การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ” (Action Learning) ควบคู่กับ “การโค้ชและการสะท้อนคิด”

2. แนวคิดและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

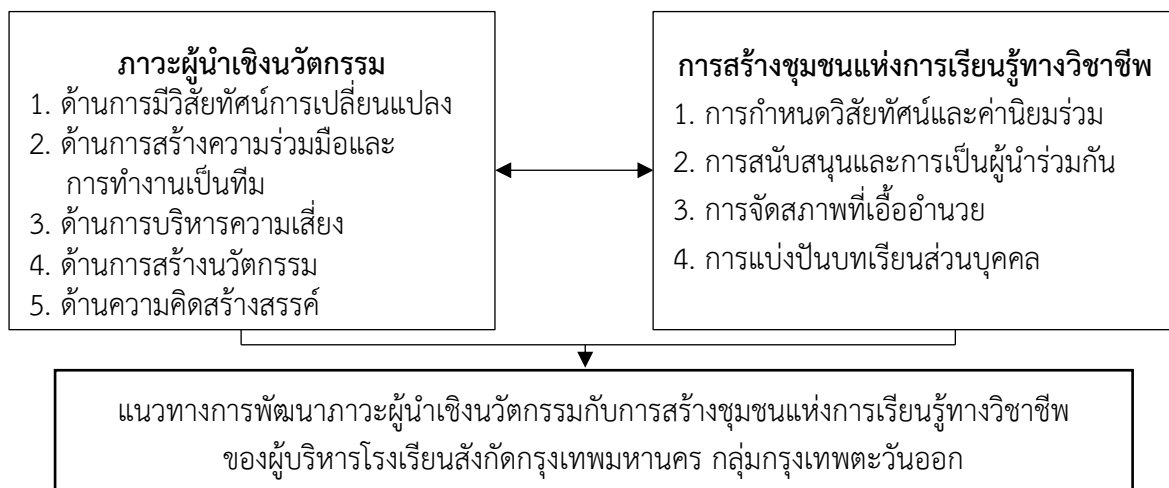
ประเทศฟินแลนด์เป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกในฐานะต้นแบบความสำเร็จของการบูรณาการกระบวนการ PLC เข้ากับระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งมีแนวคิดดังนี้ 1) วัฒนธรรมความไว้วางใจเชิงวิชาชีพและความเป็นอิสระของครู Antinluoma (2024) ระบุว่า ครูในฟินแลนด์มีความเป็นอิสระสูงมากในการออกแบบหลักสูตร การเลือกสื่อการสอน และการประเมินผลผู้เรียน 2) การสอนร่วมกันในฐานะเครื่องมือขับเคลื่อน PLC ในระบบการศึกษาฟินแลนด์ “การสอนร่วมกัน” ถือเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและเป็นกลไกสำคัญที่ผสานอยู่กับการทำงานในชีวิตประจำวันของครู 3) ชุมชนการเรียนรู้ในฐานะตาข่ายรองรับวิชาชีพในภาวะวิกฤต Mankki (2025) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูประถมฟินแลนด์และพบว่า ในช่วงเวลาที่ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โรงเรียนที่มีวัฒนธรรม PLC เข้มแข็งจะสามารถฟื้นตัวและปรับตัวได้เร็วกว่า 4) การจัดการเวลาและโครงสร้างที่เอื้อต่อความร่วมมือ Antinluoma et al. (2021) ระบุว่า ปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ทำให้การสร้าง PLC ในฟินแลนด์ประสบความสำเร็จและแตกต่างจากประเทศอื่นอย่างชัดเจน คือ “การจัดสรรเวลาสำหรับการทำงานร่วมกัน” เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระดับนานาชาติ โครงสร้างระบบการศึกษาฟินแลนด์กำหนดให้ครูมีชั่วโมงสอนในห้องเรียนน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศ OECD

3. บริบทสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

โครงสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานการศึกษา จาก 50 เขต แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มเขต ได้แก่ กลุ่มกรุงเทพเหนือ กลุ่มกรุงเทพกลาง กลุ่มกรุงเทพใต้ กลุ่มกรุงเทพตะวันออก กลุ่มกรุงเทพเหนือ และกลุ่มกรุงเทพใต้ ในการวิจัยนี้จะใช้กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ประกอบไปด้วย 9 เขต ดังนี้ เขตหนองจอก เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตคลองสามวา เขตประเวศ บางกะปิ เขตบึงกุ่ม เขตสะพานสูง และเขตคันนายาว มีโรงเรียนในกลุ่มทั้งหมด 131 โรงเรียน

4. กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดและองค์ประกอบของ Hunter & Cushenbery (2011), Diederick (2013), Horth (2014), Owen (2015), Chongcharoen (2018), Hanafee (2019), Suppasri (2021) และองค์ประกอบของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดและองค์ประกอบของ Hord (1997), DuFour & Eaker (1998), Choukamphaeng (2017) และ Varayu & Konphuang (2017) มาใช้เป็นองค์ประกอบเพื่อนำมาทำเป็นตัวแปรในกรอบงานวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันทางบวก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพ ตะวันออก จำนวน 131 โรงเรียน โดยเป็นครู จำนวน 4,052 คน รวมประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 4,052 คน (Department of Education, 2025)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม .05 แทนค่าสูตรในประชากร เมื่อขนาดประชากรครู 4,052 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้

แบบสอบถาม สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพ ตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น โดยจำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูล สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการทำงาน ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถาม เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และ 4) ด้าน การสร้างนวัตกรรม และ 5) ด้านความคิดสร้างสรรค์ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งการให้คะแนน ตามรายการประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ค่าน้ำหนักของการประเมินไว้ 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert, 1932) และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหาร

จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 2) ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน 3) ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย และ 4) ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งการให้คะแนนตามรายการประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ค่าน้ำหนักของการประเมินไว้ 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท Likert (1932) ตั้งแต่ 1 = น้อยที่สุด ถึง 5 = มากที่สุด

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) ค่าความเที่ยงตรงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.06 - 1.00 มีค่าเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 นอกจากนี้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูโรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพเหนือ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) โดยใช้สูตรของครอนบาค Cronbach (1951) พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ 0.97 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

1.3 วิธีการเก็บข้อมูล

ดำเนินการส่งแบบสอบถาม ให้แก่ ครูในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน โดยใช้เวลา 7 วัน หากได้ไม่ครบ จะมีการติดตามและขยายเวลาทำอีก 7 วัน

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก เลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี 2) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า 3) โรงเรียนเคยได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม/กำลังส่งผลงานด้านนวัตกรรมของสถานศึกษา

2.2 เครื่องมือที่ใช้

แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดเนื้อหาและข้อคำถามจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามมากำหนดเป็นข้อคำถาม

2.3 วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จากนั้นนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อทำการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ และบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยสรุปและบรรยายเป็นความเรียงตามองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษา

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

ตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยรวม และรายด้าน (n=364)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง	3.77	0.63	มาก	1
2. ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	3.73	0.66	มาก	2
3. ด้านการบริหารความเสี่ยง	3.62	0.68	มาก	5
4. ด้านการสร้างนวัตกรรม	3.66	0.66	มาก	4
5. ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.72	0.65	มาก	3
รวม	3.70	0.52	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 0.63$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.73$, $SD = 0.66$) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.72$, $SD = 0.65$) ด้านการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.66$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

ตารางที่ 2 ระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยรวม และรายด้าน (n=364)

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	3.76	0.62	มาก	1
2. ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน	3.73	0.64	มาก	2
3. ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย	3.68	0.63	มาก	3
4. ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	3.64	0.68	มาก	4
รวม	3.70	0.51	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.62$) รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ($\bar{X} = 3.73$, $SD = 0.64$) ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.63$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก (n=364)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (X)	การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ผู้บริหารโรงเรียน (Y)				ภาพรวม (Y _{total})
	1. ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Y ₁)	2. ด้านการสนับสนุนและ การเป็นผู้นำร่วมกัน (Y ₂)	3. ด้านการจัดสภาพ ที่เอื้ออำนวย (Y ₃)	4. ด้านการแบ่งปัน บทเรียนส่วนบุคคล (Y ₄)	
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์การ เปลี่ยนแปลง (X ₁)	.548**	.521**	.489**	.440**	.629**
2. ด้านการสร้างความร่วมมือและ การทำงานเป็นทีม (X ₂)	.516**	.660**	.527**	.498**	.694**
3. ด้านการบริหารความเสี่ยง (X ₃)	.437**	.549**	.604**	.390**	.623**
4. ด้านการสร้างนวัตกรรม (X ₄)	.557**	.553**	.534**	.615**	.714**
5. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (X ₅)	.463**	.466**	.511**	.558**	.632**
ภาพรวม (X _{total})	.639**	.699**	.678**	.635**	.836**

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลรวมค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (X) กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน (Y) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.836 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์โดยรวม พบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (X₂) กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ

โรงเรียน และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยง (X_3) กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Y_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.390

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 คน ถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยมีรายละเอียดการศึกษาแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยง กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องบริหารความเสี่ยงเชิงรุกผ่านการคิดเชิงระบบ และการประยุกต์ใช้ทรัพยากร 4M ร่วมกับหลัก POSDCoRB และ PDCA เพื่อวางแผนและควบคุมคุณภาพอย่างครอบคลุม ผู้บริหารต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาที่ยอมรับ “ความเสี่ยงเชิงบวก” และความผิดพลาดจากการทดลองนวัตกรรม โดยการจัดทำแผนสำรองที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทจริง พร้อมบูรณาการ PLC เข้ากับภาระงานปกติเพื่อป้องกันภาวะหมดไฟของบุคลากร

4.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างนวัตกรรม กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ที่ยืดหยุ่นผ่านการปรับระเบียบงบประมาณและบริหารงานบุคคลแบบ Agile และ OKRs เพื่อให้ครูมีอิสระในการออกแบบและทดลองใช้นวัตกรรมการสอน ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่สนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยี และนำกระบวนการออกแบบความคิด มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาผู้เรียนเชิงลึกเพื่อสร้างต้นแบบนวัตกรรมผ่านวงจรการลงมือทำซ้ำและการวิจัยในชั้นเรียน

4.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรม อิสระทางวิชาการ ที่เปิดกว้างให้ครูคิดนอกกรอบและนำเสนอไอเดียแปลกใหม่โดยปราศจากข้อจำกัดด้านระเบียบที่เคร่งครัด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางความคิดที่มีความตระหนักรู้และจัดการตนเองได้ดี โดยใช้เทคนิคการระดมสมองเชิงบวกและการตั้งคำถามกระตุ้นการคิด ตามหลัก 5W1H เพื่อตั้งศักยภาพและจินตนาการของบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างท้าทายและสนุกสนาน พร้อมทั้งจัดสรรพื้นที่สร้างสรรค์และเวลาที่เอื้อต่อการผสมผสานศิลปะ เทคโนโลยี และบริบทท้องถิ่นเข้ากับสื่อการสอน

4.4 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลัง และวัฒนธรรมการทำงานแบบราบที่ลดช่องว่างระหว่างวิทยฐานะ เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และลดความโดดเดี่ยวในการทำงาน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบและผู้อำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยี และตารางเวลาที่เป็นระบบ เพื่อรองรับการทำงานเป็นทีมข้ามกลุ่มสาระและการสร้างเครือข่าย

ความร่วมมือกับภาคภายนอก โดยใช้กระบวนการ PDCA และการสะท้อนคิด เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยน
บทเรียนส่วนบุคคลให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

4.5 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง กับ การสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ “โรงเรียนแห่งนวัตกรรม”
ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT & 4M) เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ
ร่วมกัน ผู้บริหารต้องปรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้อำนวยการที่ส่งเสริม “ผู้นำร่วม” โดยกระจาย
อำนาจการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยี และลดภาระงานธุรการเพื่อเปิดพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน
เป็นทีมร่วมกับการสะท้อนคิด มุ่งเน้นการปรับทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้จากความผิดพลาด

4.6 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียน ภาพรวม

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการปรับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็น “ผู้อำนวยการความ
สะดวกเชิงนวัตกรรม” และเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยบูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เข้ากับ
ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารความเสี่ยงผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการคิดเชิงระบบ เพื่อสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรที่อนุญาตให้เรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้บริหารต้องสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เชื่อมโยง
เทคโนโลยีดิจิทัลและภาคีเครือข่ายภายนอกเข้ากับวง PLC พร้อมเปลี่ยนระบบการนิเทศเป็นการโค้ชแบบ
กัลยาณมิตรเพื่อส่งเสริมผู้นำร่วม อันจะนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับ
บริบทเฉพาะของนักเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานครตะวันออก

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพ ตะวันออก

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยรวม
พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์การ
เปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการ
สร้างนวัตกรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารความเสี่ยง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากนโยบายของ
สำนักงานการศึกษา ซึ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับบริบทของโรงเรียนใน
กรุงเทพมหานครที่เป็นเมืองหลวงมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัว
และพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีความฉลาดใน
การปรับตัวของ Vičić Krabonja et al. (2024) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่มีระดับพฤติกรรมภาวะ
ผู้นำเชิงนวัตกรรมและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเทคโนโลยี แพลตฟอร์มการเรียนรู้ และความ
กดดันในการแข่งขันทางการศึกษาในพื้นที่เขตเมืองเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารต้องตื่นตัว

2. ระดับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพ
ตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมี

วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างนวัตกรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารความเสี่ยง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาทุกแห่งขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 โดยจัดอบรมให้ครูและผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการ PLC อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างลึกซึ้ง ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับทฤษฎีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ Antinluoma et al. (2021) กล่าวว่า กระบวนการ PLC ในสถานศึกษาจะปรากฏในระดับสูงและประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากการที่ผู้นำโรงเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้หนุนเสริมเชิงโครงสร้าง ทำให้เกิดแนวปฏิบัติแบบร่วมมือ (Collaborative Practices) เช่น การสะท้อนคิดและการแบ่งปันความรู้ จนกลายเป็นเนื้อเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก โดยภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูง ($r = 0.836$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรจะมีทิศทางที่ตรงกันในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม เมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างทีมงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ครูจะเกิดความรู้สึกเป็นผู้นำร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้ครูเกิดความมั่นใจในการแบ่งปันบทเรียนและประสบการณ์ส่วนบุคคล จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสูง สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Aziz et al. (2025) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

4.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยง กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องบริหารความเสี่ยงเชิงรุกผ่านการคิดเชิงระบบและการประยุกต์ใช้ทรัพยากร 4M ร่วมกับหลัก POSDCoRB และ PDCA เพื่อวางแผนและควบคุมคุณภาพอย่างครอบคลุม ผู้บริหารต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาที่ยอมรับ “ความเสี่ยงเชิงบวก” และความผิดพลาดจากการทดลองนวัตกรรม โดยการจัดทำแผนสำรองที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทจริง พร้อมบูรณาการ PLC เข้ากับการะงานปกติเพื่อป้องกันภาวะหมดไฟของบุคลากร สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของ Friesen et al. (2025) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเปลี่ยนมุมมองต่อความเสี่ยง จากเดิม

ที่มุ่ง “หลีกเลี่ยงความเสี่ยง” (Risk Aversion) ไปสู่การเป็น “ผู้บริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด” (Calculated Risk-Taking) โดยสร้างระบบนิเวศในโรงเรียนที่มองความล้มเหลวจากการทดลองสิ่งใหม่เป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้กลุ่ม PLC ขับเคลื่อนนวัตกรรมได้จริง

4.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างนวัตกรรม กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ยืดหยุ่นผ่านการปรับระเบียบงบประมาณและบริหารงานบุคคลแบบ Agile และ OKRs เพื่อให้ครูมีอิสระในการออกแบบและทดลองใช้นวัตกรรมการสอน ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่สนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยีและนำกระบวนการออกแบบความคิด มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาผู้เรียนเชิงลึกเพื่อสร้างต้นแบบนวัตกรรม ผ่านวงจรการลงมือทำซ้ำ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ Vičić Krabonja et al. (2024) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงในยุคดิจิทัลจะไม่บริหารงานแบบยึดติดกับกฎระเบียบเดิม (Bureaucracy) แต่จะใช้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง (Agile Framework) รวมถึงการตั้งเป้าหมายแบบท้าทายผ่าน OKRs (Objectives and Key Results) ในระดับกลุ่ม PLC

4.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรม อิสระทางวิชาการ ที่เปิดกว้างให้ครูคิดนอกกรอบและนำเสนอไอเดียแปลกใหม่โดยปราศจากข้อจำกัดด้านระเบียบที่เคร่งครัด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางความคิดที่มีความตระหนักรู้และจัดการตนเองได้ดี โดยใช้เทคนิคการระดมสมองเชิงบวกและการตั้งคำถามกระตุ้นการคิด ตามหลัก 5W1H เพื่อดึงศักยภาพและจินตนาการของบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างท้าทายและสนุกสนาน พร้อมทั้งจัดสรรพื้นที่สร้างสรรค์และเวลาที่เอื้อต่อการผสมผสานศิลปะ เทคโนโลยี และบริบทท้องถิ่นเข้ากับสื่อการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Antinluoma et al. (2021) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและให้อิสระแก่ครู (Teacher Autonomy) โดยไม่มีกรอบระเบียบเชิงข้าราชการมาปิดกั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่กระตุ้นให้ครูเกิดความพึงพอใจและกล้าเสนอไอเดียแปลกใหม่ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่ม PLC ประสบความสำเร็จในระดับที่สูง

4.4 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลัง และวัฒนธรรมการทำงานแบบราบที่ลดช่องว่างระหว่างวิทยฐานะ เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และลดความโดดเดี่ยวในการทำงาน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบและผู้อำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากร เทคโนโลยี และตารางเวลาที่เป็นระบบ เพื่อรองรับการทำงานเป็นทีมข้ามกลุ่ม โดยใช้กระบวนการ PDCA และการสะท้อนคิด เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนบทเรียนส่วนบุคคลให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Antinluoma et al. (2021) ที่กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดจากการที่ผู้บริหารเข้าไปจัดการ “ตารางเวลาเรียนและการทำงาน” (Structural Time Design) ให้มีชั่วโมงว่างตรงกันเพื่อให้ครูต่างกลุ่มสามารถมาทำ PLC ร่วมกันได้ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก

4.5 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง กับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ “โรงเรียนแห่งนวัตกรรม” ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT & 4M) เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน ผู้บริหารต้องปรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้อำนวยความสะดวกที่ส่งเสริม “ผู้นำร่วม” โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยี และลดภาระงานธุรการเพื่อเปิดพื้นที่ปลอดภัยในการทำงานเป็นทีมร่วมกับการสะท้อนคิด มุ่งเน้นการปรับทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้จากความผิดพลาด สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Aziz et al. (2025) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยปรับปรุงความร่วมมือของครู คุณภาพการจัดการเรียนการสอน และประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ

4.6 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน ภาพรวม แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการปรับบทบาทผู้บริหารสู่การเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกเชิงนวัตกรรม” และเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยบูรณาการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เข้ากับความคิดสร้างสรรค์และการบริหารความเสี่ยงผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการคิดเชิงระบบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อนุญาตให้เรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้บริหารต้องสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลและภาคีเครือข่ายเข้ากับวงจร PLC อันจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของนักเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vicić Krabonja et al. (2024) ที่กล่าวว่า การที่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษามีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จะช่วยสร้างหลักประกันว่าทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับผู้เรียน ตลอดจนขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืนซึ่งการมีส่วนร่วมใน PLC และการใช้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการทำงานของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา อันจะช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาในภาพรวม

สรุปองค์ความรู้

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการขยายผลและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง ดังแผนภาพโมเดลดังนี้

ผู้อำนวยการความสะดวกเชิงนวัตกรรม



ภาพที่ 2 โมเดลผู้นำนวัตกรรมขับเคลื่อน PLC
ที่มา : ชีรพล ไชยยะ , 2569

จากแผนภาพโมเดลผู้นำนวัตกรรมขับเคลื่อน PLC สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก มุ่งเน้นการปรับบทบาทสู่การเป็น “ผู้อำนวยการความสะดวกเชิงนวัตกรรม” และต้นแบบการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยการขับเคลื่อนผ่าน 5 มิติหลัก ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกด้วยการคิดเชิงระบบและสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา การสร้างนวัตกรรมด้วยระบบนิเวศที่ยืดหยุ่นผ่านการบริหารแบบ Agile และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ปลดล็อกอิสระทางวิชาการด้วยหลัก 5W1H การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมข้ามกลุ่มสาระในลักษณะวัฒนธรรมแนวราบเพื่อลดความโดดเดี่ยว เพื่อมุ่งสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้จากความผิดพลาดและพัฒนา นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ด้านการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ดังนั้น ในระดับนโยบายสำนักงานการศึกษาควรมีบทบาทในการ “สร้างตาข่ายรองรับ” เพื่อเปลี่ยนความ กลัวเป็นความกล้าในสร้างนวัตกรรม เขตพื้นที่ควรจัดตั้งนโยบาย Educational Sandbox เพื่อให้โรงเรียนที่มี ความพร้อมได้ทดลองรูปแบบการบริหารหรือการสอนใหม่ ๆ จากนโยบายสำนักงานศึกษานำสู่ระดับโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

2. จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ในระดับนโยบายสำนักการศึกษาควรส่งเสริมให้การเปิดห้องเรียนไม่ใช่การ “ตรวจประเมิน” แต่เป็นการ “ร่วมเรียนรู้” ควรจัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลระดับสำนักการศึกษาเพื่อเป็นพื้นที่กลางในการแบ่งปันโดยพัฒนาคลังเก็บแผนการจัดการเรียนรู้ วัสดุการสอน การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดช่องว่างจากนโยบายสำนักศึกษานำสู่ระดับโรงเรียน

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ควรกำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจะส่งผลโดยตรงต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และนำผลที่ได้ไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการบริหารความเสี่ยง

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจส่งผลต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

3. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในหลายกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถเปรียบเทียบกันได้

References

- Antinluoma, M. (2024). *Finnish Comprehensive Schools as Professional Learning Communities: Perceptions and practices of instructional staff*. (Doctoral dissertation, University of Helsinki). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-9987-4>
- Antinluoma, M., Ilomäki, L., & Toom, A. (2021). Practices of professional learning communities. *Frontiers in Education*, 6, Article 617613. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.617613>
- Aziz, C.N., Rahyasih, Y., Abubakar, A., & Nurdin, N. (2025). Transformational leadership and the development of professional learning communities in elementary schools. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 5(1), 117–137. <https://doi.org/10.22515/jemin.v5i1.9930>
- Chaiya, T. (2026). *Innovation-Driven PLC Leadership Model [Conceptual Model]*. Faculty of Education, Phranakhon Rajabhat University.
- Chongcharoen, K. (2018). *Educational administration innovation and leadership [Instructional materials]*. (School of Educational Studies, Sukhothai Thammathirat University). Sukhothai Thammathirat University.
- Choukamphaeng, C. (2017). Teacher's professional learning community. *Journal of Educational Measurement, Mahasarakham University*, 23(2), 1-5.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Department for Education. (2020). *National Professional Qualification (NPQ): Headship Framework*. from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63a1dc9d8fa8f539169b1d74/NPQ_Headship_FINAL_Ref.pdf
- Department of Education. (2022). *Fiscal Year 2022 Action Plan*. <https://shorturl.asia/5weN8>
- Department of Education. (2025). *Educational Statistics Report Academic Year 2025*. https://webportal.bangkok.go.th/user_files/116/213484887768a44a61bc2f05.19095310.pdf
- Diederick, B. Swart. (2013). *The Development of an Innovation leadership Questionnaire Stellenbosch Universit*. Master of Commerce in the Faculty of Economic and Management Sciences. Stellenbosch University.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work : Best Practicefor Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN :Solution Tree.
- Friesen, S., Sum, N., Sawalhi, R., MacGregor, S., Campbell, P., Conway, J., Andrews, D., & Penner, A. (2025) The leadership of innovation in education: findings from an environmental scan. *School Leadership and Management*, 46(1), 1–33. <https://doi.org/10.1080/13632434.2025.2602008>
- Global Education Monitoring Report Team. (2024). *Leadership in education : lead for learning*. <https://doi.org/10.54676/ZNL19227>
- Hanafee, Y. (2019). *Guidelines for promote innovative leadership of teacher at Samkhok School under the Pathum Thani Provincial Administration Organization*. (Master dissertation, Rangsit University). Rangsit University Institutional Repository.
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Horth, D. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Greensborough, NC: Center for Creative Leadership.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265. <https://doi.org/10.1177/1523422311424263>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 1-55.
- Mankki, V. (2025). The professional learning of Finnish primary teachers during the COVID-19

- pandemic: What have they learned? *Improving Schools*, 27(2–3), 197–210.
<https://doi.org/10.1177/13654802251404259>
- OECD. (2020). Back to the future of education: Four OECD scenarios for schooling. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/178ef527-en>
- Owen, S. (2015). *Innovative leadership for 21st century skill-building: the principal's role in establishing futures-oriented teacher and student learning cultures and practices*. Paper presented to learner conference. Madrid, Spain.
- Suppasri, K. (2021). *Development a Program to Enhance Innovative Leadership of School Administrators in 21 Century under the Jurisdiction of Kalasin Primary Educational Service Area Office 1*. (Master dissertation, Mahasarakham University). Mahasarakham University Institutional Repository.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis (3rd Ed.)*. New York: Harper: and Row Publications.
- Varayu, W., & Konphuang, A. (2017). The development of professional learning community of Donmoon School (Suwannasarakham) by using benchmarking with Lamplaimatpattana School. *Naresuan University Journal*, 19(4), 2-17.
- Vičič Krabonja, M., Kustec, S., Skrbinjek, V., Aberšek, B., & Flogie, A. (2024). Innovative professional learning communities and sustainable education practices through digital transformation. *Sustainability*, 16(14), Article 6250. <https://doi.org/10.3390/su16146250>