

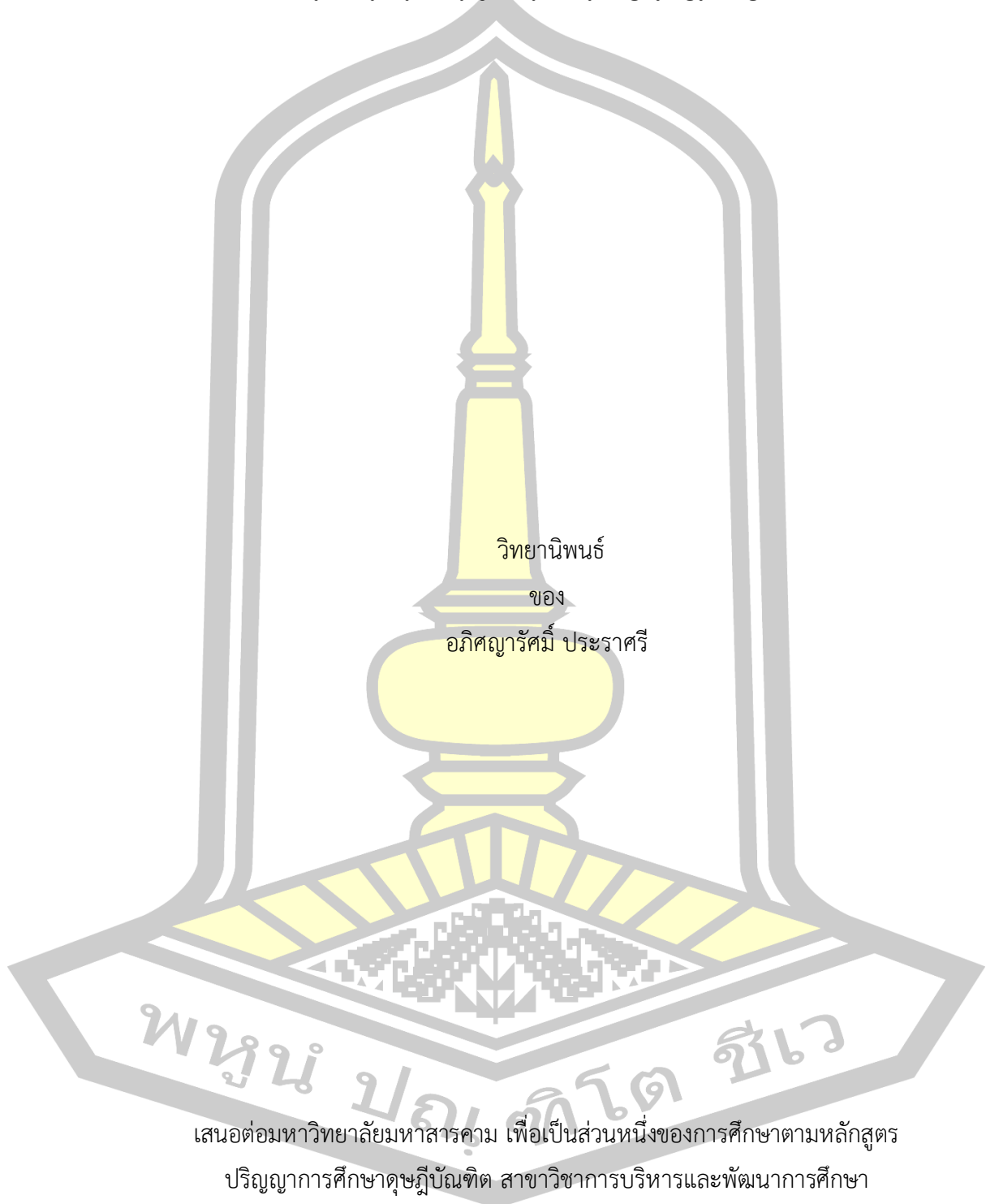
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิทยานิพนธ์  
ของ  
อภิศญารัตน์ ประราศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
พฤศจิกายน 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



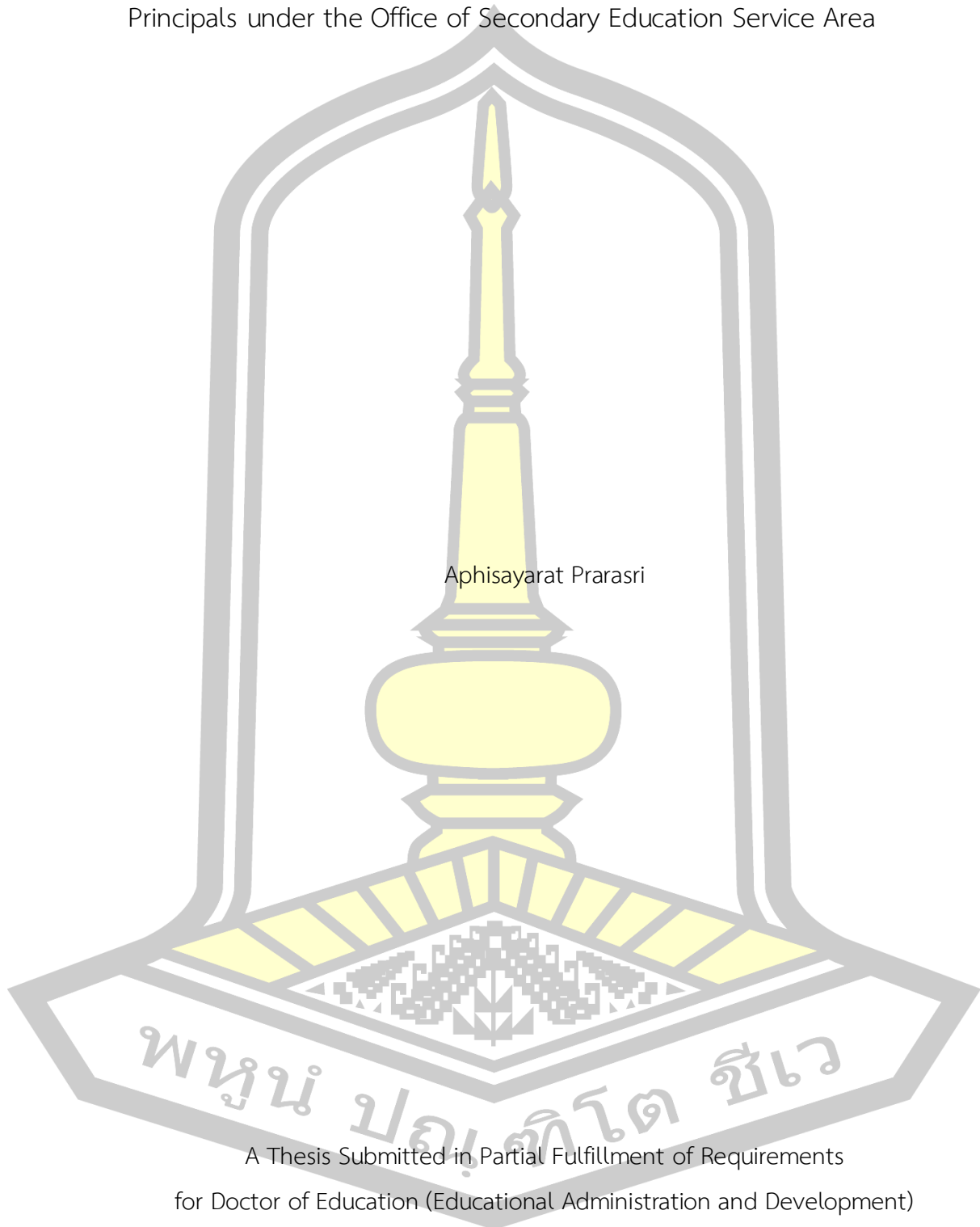
วิถยานิพนธ์  
ของ  
อภิศญารัศมี ประระราศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤษจิกายน 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Learning Leadership of School  
Principals under the Office of Secondary Education Service Area



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

November 2018

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางอภิศญารัตน์ ประราศรี  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนะวงศ์ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา		
<b>ผู้วิจัย</b>	อภิศญารัมย์ ประราศรี		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ ชนระวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ เทศบุตร		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีการศึกษา</b>	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 4) ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ดำเนินการเป็น 4 ระยะคือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 444 คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 18 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบประเมิน และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index)

## ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กล้าคิดสร้างสรรค์ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความละเอียดลออในการคิด 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ และการแสวงหาแหล่งวิทยาการ 3) การเรียนรู้เป็นทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม 5) การบูรณาการความหลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การบูรณาการทางความคิด การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ 6) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม 3 Module 2) โครงสร้างของโปรแกรม กำหนดสัดส่วนการพัฒนา 70:20:10 คือ ร้อยละ 70 ฝึกประสบการณ์ในงาน ฝึกประสบการณ์นอกเหนือจากงาน ร้อยละ 20 และใช้กระบวนการ PLC /การให้ข้อมูลย้อนกลับและ ร้อยละ 10 เป็นการฝึกอบรม 3) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสรุปองค์ความรู้และ 4) ระยะเวลาในการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การฝึกอบรม ระยะที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงาน และระยะที่ 3 การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สูงกว่า

ก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมิน ระดับปฏิบัติของผู้เข้าร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำการเรียนรู้, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



<b>TITLE</b>	Developing a Program to Strengthen Learning Leadership of School Principals under the Office of Secondary Education Service Area		
<b>AUTHOR</b>	Aphisayarat Prarasri		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Umnat Chanavong , Ph.D. Assistant Professor Kowat Tesaputa , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2018

### ABSTRACT

The research objectives were to 1) study components and indicators of learning leadership of school principals under the Office of Secondary Education Service Area, 2) to investigate existing and desirable situation of learning leadership of school principals under the Office of Secondary Education Service Area, 3) to develop program to enhance learning leadership of school principals under the Office of Secondary Education Service Area, and 4) study the results of implementing the developed program to enhance learning leadership of school principals under the Office of Secondary Education Service Area. This research and development study employed four phases. The first phase was the study of the components and indicators of learning leadership of school principals with content analysis and synthesis. Seven experts verified and confirmed the results. The second phase was the study of the existing and desirable situation of learning leadership. The researcher employed questionnaire form to collect data from 444-member sample of school principals under the Office of Secondary Education Service Area. The third phase was the development of the program to enhance learning leadership of school principals and evaluation by 9 experts. The fourth phase was the study of the results of the implementation of learning leadership program. The target group



consisted of 18 school principals under the Office of Secondary Education Service Area 27 (Roi-et). The group was derived from purposive sampling method. Data collecting tools were interview form, questionnaire, test form, evaluation form, and focus group record form. Analyzing statistics were mean, percentage, standard deviation and Modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ).

The results were as follows:

1. The learning leadership of school principals under the Office of Secondary Educational Service Area consists of 6 components and 21 indicators. They are 1) Creativity and Courage with 4 indicators: 1) initiative thinking, 2) fluent thinking, flexible thinking, and detailed thinking; 2) Self-Directed Learning with 4 indicators: self-needs analysis, defining learning purpose, learning planning, and learning resource seeking; 3) Team Learning with 4 indicators: team communication, team capacity, creating learning, and learning transfer activities; 4) Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era with 3 indicators: capacity development for information and communication technology, supporting with money and resources on information and communication technology, and ethical use of information and communication technology; 5) Integrating Pluralism with 3 indicators: integrative thinking, integrative learning process, and relating and creating new knowledge; 6) Context-Oriented Transformation with 3 indicators: shared learning with stakeholders, creating learning network, reflection results of shared learning. The suitability evaluation of the components and indicators is at highest level.

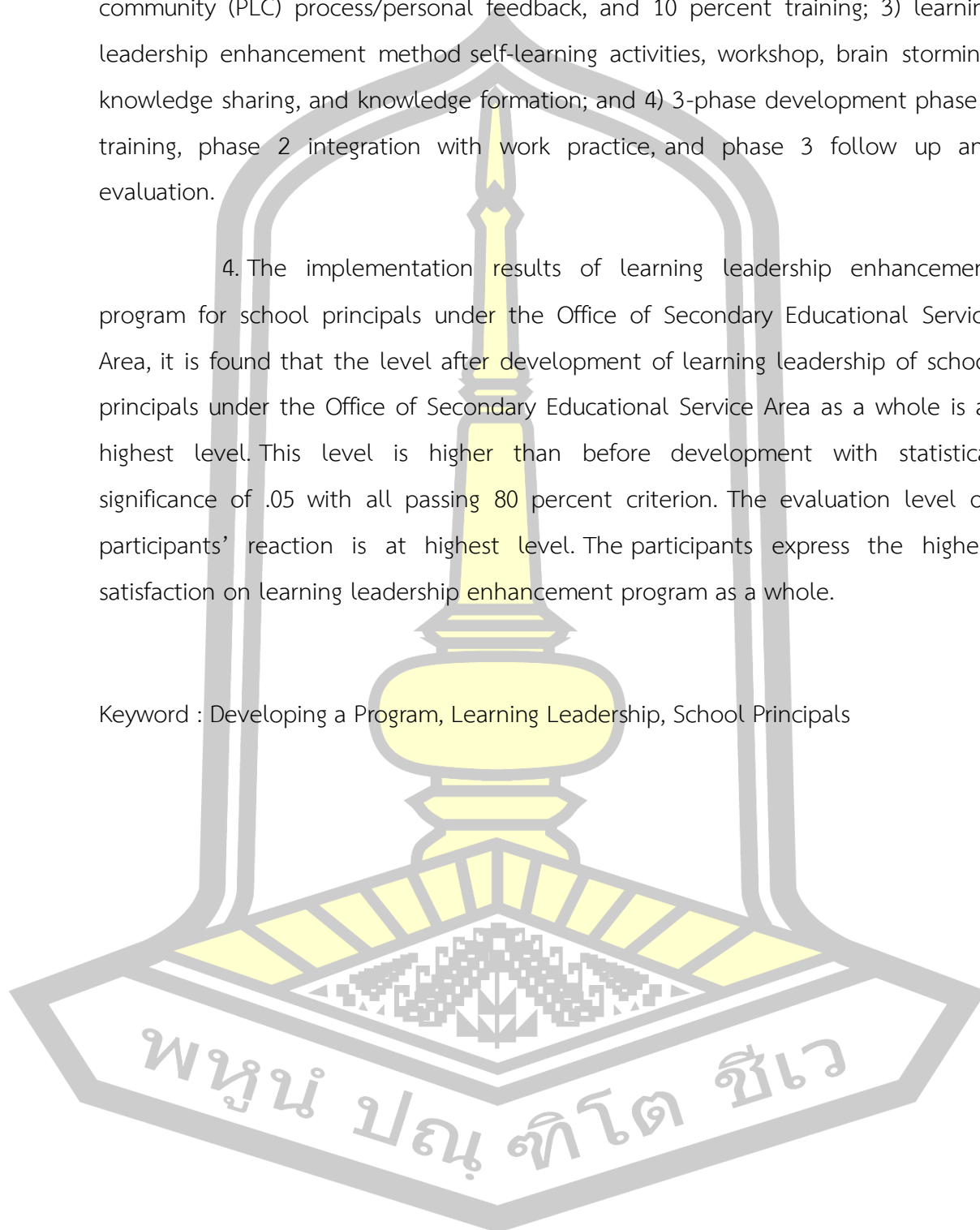
2. The present condition of learning leadership of school principals under the Office of Secondary Educational Service Area as a whole is at medium level. The desirable condition is at the highest level.

3. The program for enhancing learning leadership of school principals under the Office of Secondary Educational Area comprises 1) 3-module program content, 2) program structure with development ratio 70:20:10 70 percent on the job

training experience, 20 percent off the job training and professional learning community (PLC) process/personal feedback, and 10 percent training; 3) learning leadership enhancement method self-learning activities, workshop, brain storming, knowledge sharing, and knowledge formation; and 4) 3-phase development phase 1 training, phase 2 integration with work practice, and phase 3 follow up and evaluation.

4. The implementation results of learning leadership enhancement program for school principals under the Office of Secondary Educational Service Area, it is found that the level after development of learning leadership of school principals under the Office of Secondary Educational Service Area as a whole is at highest level. This level is higher than before development with statistical significance of .05 with all passing 80 percent criterion. The evaluation level on participants' reaction is at highest level. The participants express the highest satisfaction on learning leadership enhancement program as a whole.

Keyword : Developing a Program, Learning Leadership, School Principals



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พลทธี ศิริบรรณพิทักษ์ ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง นาวาอากาศเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ กันหลง อาจารย์ ดร.ศุภชนกฤต ยอดสละ ดร.อดิศักดิ์ มุ่งชู อาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยื่นยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยื่นยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

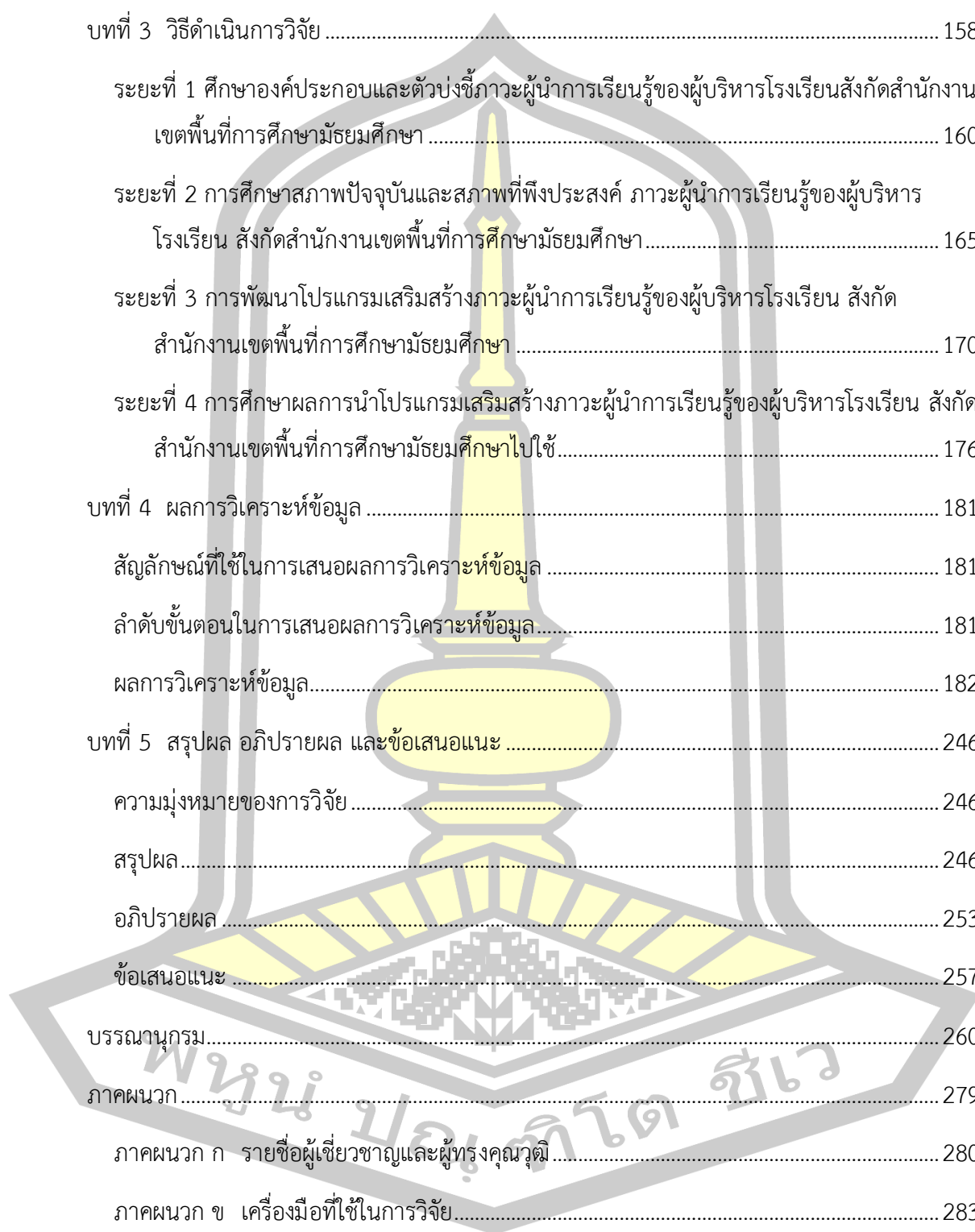
ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร อาจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียน

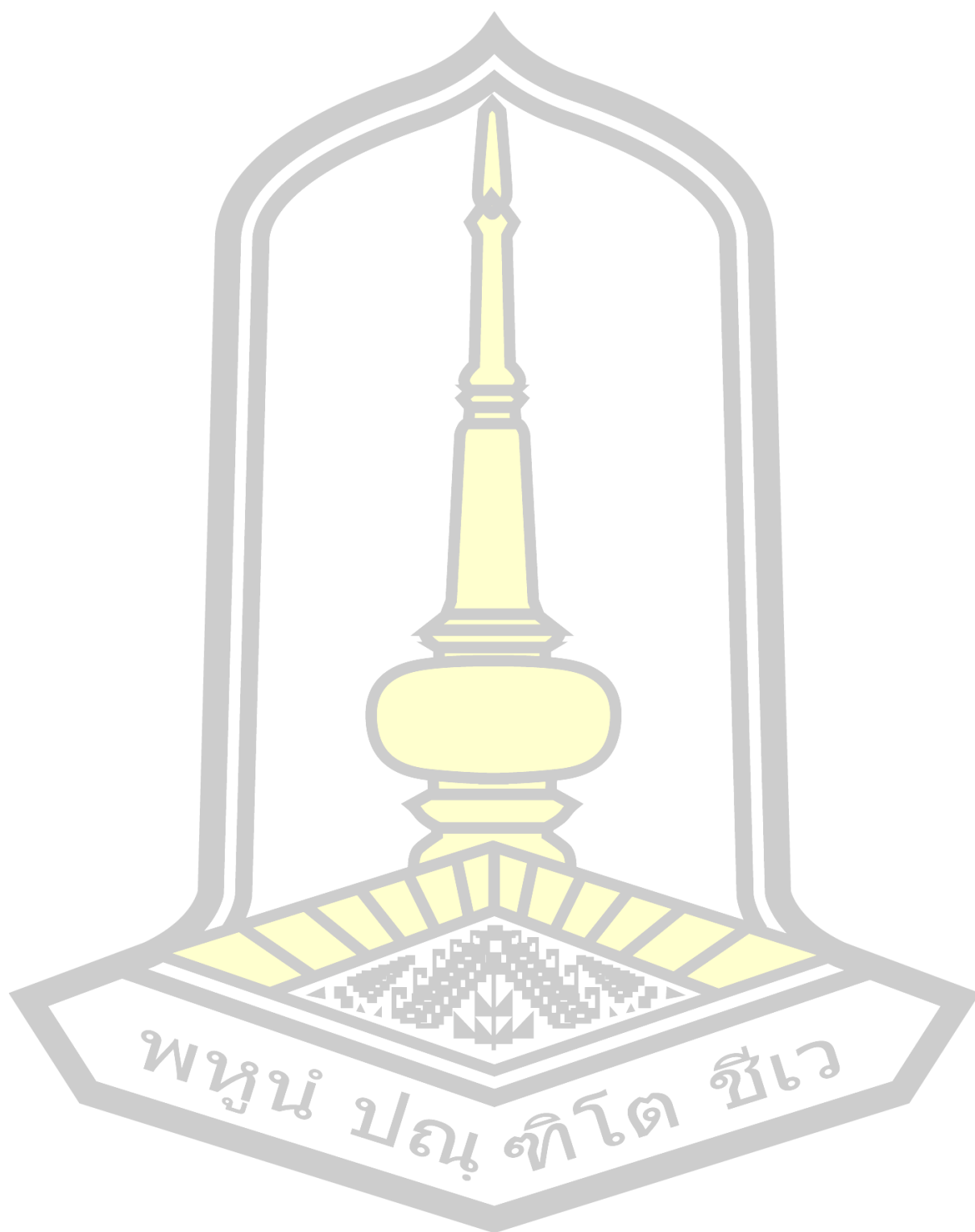
ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการชูศักดิ์ ประราศรี ครอบครวัณามโลมา ครอบครวัประราศรี ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา และที่ดุขภูบัณฑิตทุกรุ่น เพื่อนนิสิตรุ่น 11 ทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องอุทิศสักการะบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพประกอบ.....	๘
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	17
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	21
ภาวะผู้นำการเรียนรู้.....	36
การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้.....	92
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	120
บริบทในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	138

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	146
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	158
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	160
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	165
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	170
ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้.....	176
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	182
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	246
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	246
สรุปผล.....	246
อภิปรายผล.....	253
ข้อเสนอแนะ.....	257
บรรณานุกรม.....	260
ภาคผนวก.....	279
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	280
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	283
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	315
ภาคผนวก ง ตัวอย่างภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินการวิจัย.....	322





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้.....	40
ตาราง 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์และองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์.....	42
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบกล้าคิดสร้างสรรค์ .....	45
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง .....	49
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม .....	52
ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล .....	56
ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การบูรณาการความหลากหลาย .....	60
ตาราง 8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท .....	64
ตาราง 9 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านความกล้าคิดสร้างสรรค์.....	69
ตาราง 10 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง .....	73
ตาราง 11 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการเรียนรู้เป็นทีม .....	76
ตาราง 12 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการบูรณาการความหลากหลาย .....	81
ตาราง 13 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล .....	86
ตาราง 14 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท .....	91
ตาราง 15 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้.....	108
ตาราง 16 ขั้นตอนการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	115
ตาราง 17 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	124
ตาราง 18 ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม .....	131
ตาราง 19 จำนวนประชากร/กลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ให้ข้อมูล .....	166

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการ เรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนรายองค์ประกอบและตัวบ่งชี้.....	184
ตาราง 21 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งงานใน สถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน .....	186
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะ ผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมและรายองค์ประกอบ .....	188
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะ ผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ.....	189
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะ ผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ .....	191
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำทีมในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำทีมที่ พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการ เรียนรู้เป็นทีม.....	193
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะ ผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลาย เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ .....	194
ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะ ผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ .....	197
ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบันและระดับ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทเป็นรายตัวบ่งชี้และ รายข้อ.....	199
ตาราง 29 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นรายองค์ประกอบ .....	202



ตาราง 30 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นรายองค์ประกอบและรายตัวบ่งชี้ เป็นราย ข้อ .....	203
ตาราง 31 ค่า PNI <sub>Modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ	206
ตาราง 32 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นรายตัวบ่งชี้และ รายข้อ.....	208
ตาราง 33 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีมเป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ .	210
ตาราง 34 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลายเป็นรายตัวบ่งชี้ และรายข้อ .....	212
ตาราง 35 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ.....	214
ตาราง 36 ค่า PNI <sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท เป็นรายตัว บ่งชี้และรายข้อ.....	216
ตาราง 37 แสดงวิธีคำนวณเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 3 โมดูล 6 องค์ประกอบ ในระยะที่ 1 การฝึกอบรมแบบเข้ม.....	221
ตาราง 38 กำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้.....	224
ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม.....	230
ตาราง 40 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้.....	235

ตาราง 41 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จำแนกโดยรวมและรายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ..... 237

ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ..... 239

ตาราง 43 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนา ..... 240

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินปฏิบัติการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์การการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม ..... 241

ตาราง 45 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ..... 244



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	11
ภาพประกอบ 2 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z).....	23
ภาพประกอบ 3 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	27
ภาพประกอบ 4 พัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	28
ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบการวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้.....	43
ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้การวัดกล้าคิดสร้างสรรค์.....	46
ภาพประกอบ 7 ตัวบ่งชี้การวัดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง.....	50
ภาพประกอบ 8 ตัวบ่งชี้การวัดการเรียนรู้เป็นทีม.....	53
ภาพประกอบ 9 ตัวบ่งชี้การวัดการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล.....	57
ภาพประกอบ 10 ตัวบ่งชี้การวัดการบูรณาการความหลากหลาย.....	61
ภาพประกอบ 11 ตัวบ่งชี้การวัดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท.....	65
ภาพประกอบ 12 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10.....	94
ภาพประกอบ 13 ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	95
ภาพประกอบ 14 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-Awareness and Self-Discipline).....	103
ภาพประกอบ 15 การอบรมปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการ PDCA.....	114
ภาพประกอบ 16 องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	118
ภาพประกอบ 17 ปัจจัยของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	119
ภาพประกอบ 18 ผลการสรุปขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมจากนักวิชาการ.....	132
ภาพประกอบ 19 ระยะเวลาวิจัย วิธีดำเนินการ และ ผลที่คาดหวังในแต่ละระยะเกี่ยวกับการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน.....	159

ภาพประกอบ 20 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
 หน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ ..... 223

ภาพประกอบ 21 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา..... 234

ภาพประกอบ 22 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ..... 252



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ปัจจุบันองค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ทำให้การเรียนรู้ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย การเรียนรู้จึงมิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transmission) จากผู้สอนสู่ผู้เรียน หรือที่เรียกว่าการเรียนการสอนในระบบ Education 1.0 เหมือนในอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้ ในวงการศึกษาก็ได้มีการพัฒนาระบบการเรียนการสอนด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน หรือที่เรียกว่า Education 2.0 แต่ก็ยังไม่สามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายได้เท่าที่ควร ปัจจุบันได้มีการปรับการเรียนการสอนเข้าสู่ระบบ Education 3.0 ด้วยการส่งเสริมให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อการสอนทุกรูปแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล ผสมผสานกับการทำงานเป็นกลุ่ม และปรับการสอนให้มีรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Learning) รวมทั้งการนำสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนผ่านของความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่มีที่สิ้นสุด ผู้สอนจึงต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวผ่านเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ การปรับกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน นับเป็นความท้าทายสำหรับผู้สอนเป็นอย่างยิ่ง สังคมแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมิใช่เพียงแค่ได้รับความรู้ แต่ต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ จึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ผู้สอนจะต้องพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวผ่านจากการเรียนการสอนระบบ Education 3.0 เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนแบบใหม่ หรือที่เรียกว่า Education 4.0 ที่ใช้หลักสรสร้างนิยมการเรียนรู้ (Constructivism learning) ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ตนเอง ดังนั้น ครูจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอนแบบใหม่ดังกล่าว (Learning Innovation Center, Chulalongkorn University, 2014)

องค์การทั้งรัฐและเอกชนต่างก็เป็นสถาบันทางสังคมภายใต้พลวัตทางเศรษฐกิจและกระแสโลกาภิวัตน์ องค์การในภาครัฐได้เรียนรู้แนวการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานจากองค์การในภาคเอกชน ซึ่งก็กำลังศึกษาการสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวมจากการบริหารรัฐกิจเช่นเดียวกัน การทำความเข้าใจกระบวนการ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภาวะผู้นำในการบริหาร (Sapparojpatana, 2014) ความสำคัญของผู้นำ และภาวะผู้นำ (Leadership) มีการศึกษาวิจัย

จำนวนมากทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยที่ยืนยันว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง Tucker (1990) ; Bass and Avolio (1994) ; รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) เนื่องจากการบริหารกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำอาจแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิง อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสูงสุดของงานบริหาร ดังที่ Maxwell (1999) ได้กล่าวไว้ว่า "Everything Rises and Falls on Leadership" หรือ "ทุกสิ่งทุกอย่างจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็เพราะภาวะผู้นำ" ความเป็นผู้นำสามารถสามารถสร้างความผูกพันหรือความแตกแยกของคนได้ ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความสามัคคีหรือส่งเสริมความสับสนวุ่นวายได้ และยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือทำลายลงได้ Kouzes and Posner (2016) เชื่อว่าสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำได้และต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้มีภาวะผู้นำสม่ำเสมอ จึงเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า Learning Leadership หรือ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมของภาวะผู้นำจะเน้นอย่างยิ่งให้การเรียนรู้เป็นอันดับแรกและสร้างโอกาสอย่างเป็นทางการสำหรับการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่ดีเป็นอุปนิสัยที่ต้องมีการเสริมสร้างทุกวันอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การบริหารจะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนการนำเป็นเรื่องของอำนาจ อิทธิพลทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักจะละเลยความเกี่ยวข้องของทั้งสองส่วนนี้ จึงทำให้มักเกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคนอาจเก่งการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นและสร้างทีมงานแต่ขาดวิสัยทัศน์ เป็นต้น โดยปกติแล้วปัญหาของการทำงานเป็นทีมมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันของคนในทีม ดังนั้น ในฐานะผู้สร้างทีมงานต้องพยายามลดแรงเสียดทานที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม โดยต้องยอมรับว่าสิ่งที่ช่วยเสริมเติมเต็มความแข็งแกร่งของทีมคือความแตกต่างที่มีอยู่ในทีม ไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนในทีมเหมือนกัน แต่ควรใช้ความแตกต่างเป็นจุดแข็ง โดยแบ่งงานกันทำให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความเต็มใจหรือความถนัดของแต่ละคนเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เมื่อสมาชิกทีมงานต่างให้ความยอมรับนับถือต่อกันแล้ว ความแตกต่างของแต่ละคนจะกลายเป็นพลังเสริมเพิ่มจากปกติหรือการประสานพลัง/การสร้างพลังร่วม (Synergy) ทำให้การทำงานเป็นทีมเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มผลงานมากยิ่งขึ้น หน้าที่แรกของผู้นำจึงเป็นการทำให้บุคลากรหรือสมาชิกแต่ละคนให้การยอมรับนับถือต่อกันและสร้างเสริมทีมงานให้ใช้จุดแข็งมาเพิ่มผลผลิตพร้อมกับช่วยขจัดจุดอ่อนที่มีให้หมดไป แต่โดยทั่วไปผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมุ่งแต่เพียงการยกระดับการทำงานของสมาชิกที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติให้มีผลงานมากขึ้น ในขณะที่ผู้ผลิตก็จะมีบทบาทในการลงมือทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นเท่านั้น โดยละเลยหรือให้ความสนใจในการนำค่านิยมน้อยจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในที่สุด (Maxwell, 2011)

องค์การที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรมแดน ภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้มาได้แก่ความมีชื่อเสียง การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้เปลี่ยนแปลง เน้นการบริการ เป็นผู้นำเทคโนโลยี ที่สำคัญมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2000) ; (Brown and Posner, 2001) ภาวะผู้นำการเรียนรู้จะเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือคุณภาพ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก เน้นการสอนงาน และนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานอยู่เสมอ เป็นบุคคลแห่งเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสิทธิภาพและความสามารถ (Neuman and Simmons, 2000)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด แต่จากรายงานผลสอบ ONET ปีการศึกษา 2558 ของ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2559) พบว่า ผลการทดสอบทั้งในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยทุกรายวิชาเท่ากับ 37.91 และ 34.81 ตามลำดับ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ดังที่ สมชาย เทพแสง (2557) ที่สรุปว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงาน ตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อ ตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการ เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะ ผู้นำการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทั้งด้าน การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ

จากความสำคัญที่กล่าวมานั้น เพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้นำมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการสร้างวิสัยทัศน์

ร่วมกับบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Coad and Berry, 1998) ; (Northouse, 2007) ; (Roueche et al, 2013) ดังนั้น การมีโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสถานศึกษา และส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในภาพของประเทศต่อไป

### คำถามการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีคำถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรเป็นอย่างไร
4. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปใช้ได้ผลเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
4. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปใช้



## ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาดตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ และได้นำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ครั้งนี้ดำเนินการตามขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา ที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ จากนักวิชาการที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับระดับสูงด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 องค์ประกอบ และได้ตัวบ่งชี้จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความละเอียดลออในการคิด 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Direct Learning) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ และการแสวงหาแหล่งวิทยาการ 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating

Technology and Innovation Learning in Digital Era) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การบูรณาการทางความคิด การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และ การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ 6) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน

## 2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการใช้การตอบแบบสอบถาม

1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากโรงเรียนจำนวน 2,358 โรงเรียน รวม 4,716 คน (ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 444 คน การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวน 370 คน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลคืนให้ครบตามกำหนด จำเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ จึงเก็บตัวอย่างเพิ่มอีกร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่าง ได้ตัวอย่างทั้งหมด 444 คน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการทำหน้าที่ประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ร้อยเอ็ด จำนวน 18 คน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการด้านการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Antonacopoulou and Bento (2003) ; Malunga (2006) ; Curtis (2012) ; Knight (2009) ; McCloskey (2014) ; Christiansen and Tronsmo (2013) ; Greiter (2013) ; Jolonch, Martinez, Badia (2013) ; Kohlreiser (2013) ; Owen (2013) ; Salavert (2013) ; Tubin (2013) ; Kouzes and Posner (2016) สมชาย เทพแสง (2014) ; กนกอร สมปราษฎ์ (2559) สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก จำนวน 6 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1.1 ความคิดริเริ่ม

1.1.2 ความคิดคล่องแคล่ว

1.1.3 ความคิดยืดหยุ่น

1.1.4 ความละเอียดลออในการคิด

1.2 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Direct Learning) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง

1.2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้

1.2.3 การวางแผนการเรียนรู้

1.2.4 การแสวงหาแหล่งวิทยาการ

1.3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.3.1 การสื่อสารของทีมงาน

- 1.3.2 ความสามารถของทีมงาน
- 1.3.3 การสร้างการเรียนรู้
- 1.3.4 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 1.4 การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ
- 1.4.1 การบูรณาการทางความคิด
- 1.4.2 การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้
- 1.4.3 การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่
- 1.5 การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล  
(Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) มี 3 ตัวบ่งชี้  
คือ
- 1.5.1 การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 1.5.2 การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสาร
- 1.5.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม
- 1.6 การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation)  
มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ
- 1.6.1 การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.6.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
- 1.6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ McCauley (1986) ; Balkin  
and Cardy (1995) ; DuBrin (2006) ; Ronald and Angela (2007) ; Noe, Hollenbeck, Gerhart and  
Wright (2012) ; Robin (2014) ; เปรื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539) ; รัชสรร์ค ประเสริฐศรี  
(2544) ; กวี วงศ์พุด (2550) ; ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) ; สัมมา รัตนชัย (2553) ; อำนาจ ชีระวนิช  
(2553) ; เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554) ; รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ; สุวิทย์ ยอดสละ (2556) สังเคราะห์ได้  
องค์ประกอบดังต่อไปนี้
- 2.1 กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
- 2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 2.3 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 2.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
- 2.5 การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)

### 3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ

Knowles (1980) ; Barrand Keating (1990) ; Styles (1990) ; Boone (1992) ; Houle (1996) ; Caffarella (2002) ; Kanaya, Light and McMillan Cup (2005) ; เจนจิรา คงสุข (2540) ; ทรรษา สุขกาล (2543) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2550) ; ปริญา มีสุข (2552) ; อนันต์ พันนึก (2554) และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดด้านองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

- 3.1 หลักการของโปรแกรม
- 3.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- 3.3 แนวคิดการพัฒนา
- 3.4 เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม
- 3.5 โครงสร้างของโปรแกรม
- 3.6 กิจกรรมการเรียนรู้
- 3.7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้
- 3.8 สื่อ/แหล่งเรียนรู้
- 3.9 การวัดและประเมินผล

### 4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ

Bernick, Hart and Waisman (2005) ; Barbazette (2006) ; Forsyth (2008) ; Locke (2009) ; Bray (2009) ; Armstrong (2010) ; Ripley and others (2011) ; Noe, Hollenbeck Gerhart and Wright (2011) ; Arthur Lok Jack Graduate School of Business (2013) สังเคราะห์เป็นขั้นตอนการสร้างโปรแกรม ดังต่อไปนี้

- 4.1 การประเมินความต้องการ
- 4.2 การวางแผน
- 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
- 4.4 การประเมินโปรแกรม

### 5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ

ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Stufflebeam, Madaus and Kellaghan (2002); American Joint Committee on Standards for Education Evaluation (AJCSEE) (2014) สังเคราะห์ได้องค์ประกอบของการประเมินโปรแกรม ดังต่อไปนี้

- 5.1 ความเหมาะสม (Propriety)
- 5.2 ความเป็นไปได้ (Feasibility)
- 5.3 ความถูกต้อง (Accuracy)
- 5.4 ความมีประโยชน์ (Utility)

6. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้  
ของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Guskey (2016) ประกอบด้วย

6.1 การประเมินผลระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction)

6.2 การประเมินผลระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning)

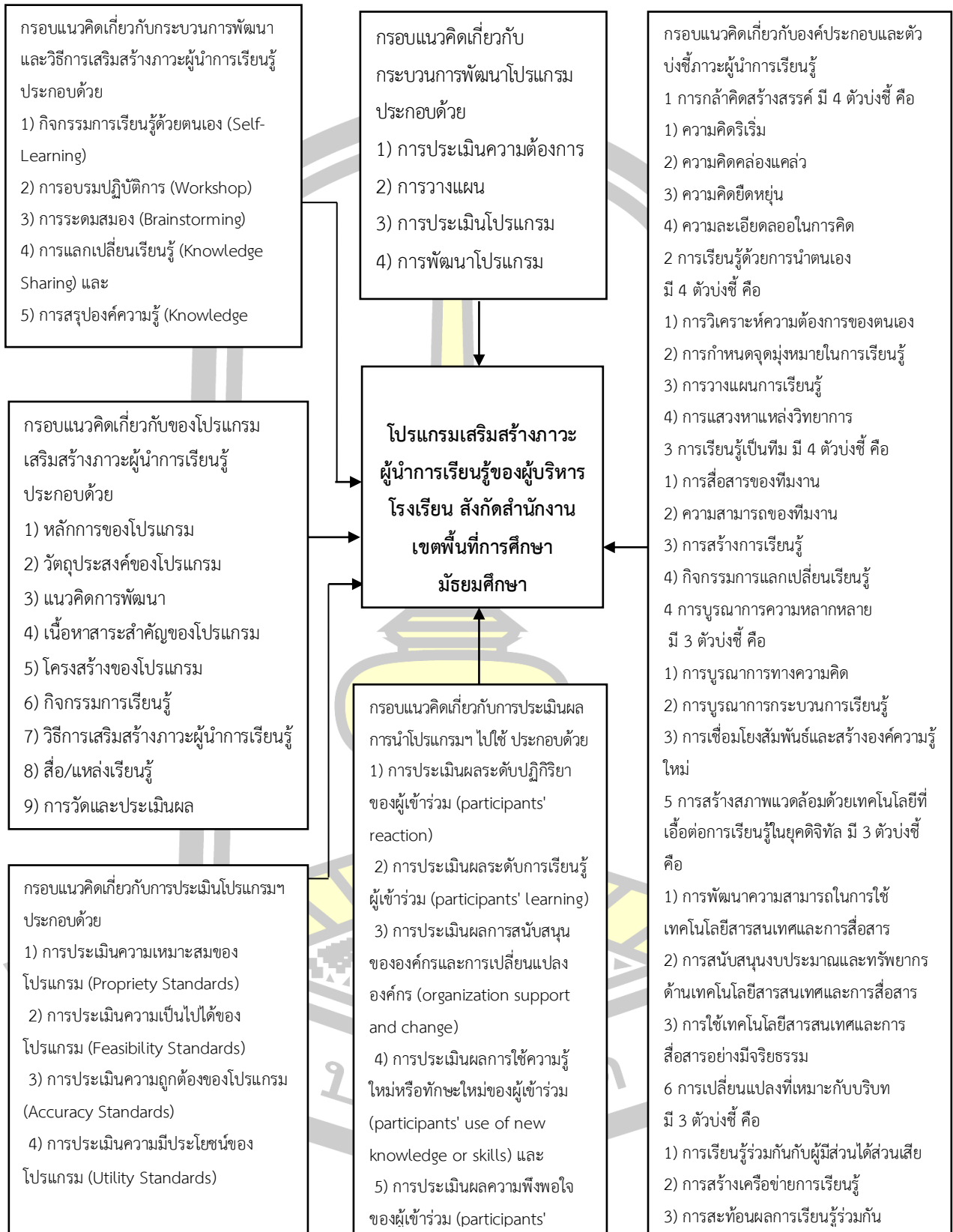
6.3 การประเมินผลการสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร  
(Organization Support and Change)

6.4 การประเมินผลการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants'  
use of New Knowledge or Skills) และ

6.5 การประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction)

กรอบแนวคิดและทฤษฎี ที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แสดงดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานจากคน กระบวนการเฉพาะ ภายในตัวตน ด้วยความสามารถในการคิด ภายนอกด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ มีการสลับบทบาท เป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ เป็นตัวแบบสร้างแรงบันดาลใจ ทำทลายกระบวนการเดิม ใช้อำนาจที่มาจากคุณธรรม ความร่วมมือของหลายฝ่าย มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ ความกล้าหาญในการพูดความจริง ความมั่นคงเพื่อเผชิญความขัดแย้ง ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ส่งเสริมการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการฝึกสอนซึ่งกันและกัน โดยเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย การกล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และ การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

2. การกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) หมายถึง ความคิดริเริ่มกล้าในการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่เหมือนเดิม มาจากความรู้และประสบการณ์ต่างๆ กล้าคิดเป็นอิสระไม่ติดยึดกับคนอื่น โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความละเอียดลออในการคิด

2.1 ความคิดริเริ่ม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ การผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ และนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม

2.2 ความคิดคล่องแคล่ว หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้และสื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างรวดเร็ว

2.3 ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถปรับวิธีคิดได้รวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ได้แก่ ตัดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์ปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

2.4 ความละเอียดลออในการคิด หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ที่อยู่บนพื้นฐานของการคิดทบทวนอย่างละเอียด การคิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหาอย่างละเอียดก่อนสั่งการ และคิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน

3. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างความรู้ของตนเองจากการคิดและการปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง ในการสร้าง



ทักษะกระบวนการ และประสบการณ์ความรู้ให้เกิดขึ้น โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งวิทยาการ

3.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง หมายถึง การมองเชิงบวก ใช้สติปัญญา ไตร่ตรอง จัดระบบการเรียนรู้ และตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้

3.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการค้นหาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

3.3 การวางแผนการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง และการกำหนดกิจกรรม วิธีการเรียนรู้ เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการ

3.4 การแสวงหาแหล่งวิทยาการ หมายถึง ความสามารถนำประสบการณ์ต่างๆ จากแหล่งความรู้ และการสืบค้นข้อมูล มาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง กล้าลองผิดลองถูก สามารถค้นคว้าวิจัยได้อย่างเป็นระบบ

4. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง กระบวนการร่วมกันของสมาชิกที่จะแบ่งปันและสร้างเสริม ความเป็นพลวัตของการเรียนรู้ โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.1 การสื่อสารของทีมงาน หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน โดยมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงทีมงานที่ชัดเจน

4.2 ความสามารถของทีมงาน หมายถึง การจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม การเรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน โดยรวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้ สิ่งต่างๆ ร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

4.3 การสร้างการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมโดยการกระตุ้น การทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน มีการสนทนา และอภิปรายร่วมกัน

4.4 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การเคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีม โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

5. การบูรณาการความหลากหลาย หมายถึง การผสมผสานทางความคิดที่มาจาก การได้รับ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้และมุมมองต่างๆ ที่หลากหลาย มาเชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกัน มีการสังเกต การรวบรวม วินิจฉัย แก้ปัญหา หาความสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ และเปิดกว้างรับฟังความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการบูรณาการกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและ พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้รอบรู้ในสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการมี ศักยภาพและสติปัญญา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้ มีความสามารถในการปรับตัวตาม

สถานการณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย การบูรณาการทางความคิด การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่

5.1 การบูรณาการทางความคิด หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการทางความคิด ที่มาจากการได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และมุมมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม โดยเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุม ผสมผสานให้เกิดความสมดุล เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

5.2 การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวมที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลาย โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ และปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือหลายรูปแบบ

5.3 การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร เป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่บูรณาการเนื้อหา ทฤษฎี วิธีการต่างๆ มีสรุปสังเคราะห์เป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับองค์การและเรียนรู้รูปแบบใหม่ผ่านการปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล

6. การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล หมายถึง การให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม

6.1 การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และนำไปใช้ในกิจวัตรประจำวัน

6.2 การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน โดยมีการกระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

6.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีจริยธรรม หมายถึง การปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาโดย ผลักดันให้ครู และบุคลากร นักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม

7. การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการออกแบบกระบวนการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาปรับใช้ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสมและประสบผลสำเร็จ เป็นที่พอเหมาะ พอดีกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งต้องมึนวัฒนธรรมเชิงโครงสร้างและกระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทที่แตกต่างกันทั้งระดับของโรงเรียน ชนิดของโรงเรียน ธรรมชาติการทำงาน จุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน

7.1 การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การกระตุ้นการเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการสอนงาน

7.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยงานต่างๆ โดยการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ ตลอดจนการรวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกัน

7.3 การสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน หมายถึง ความสามารถในการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ โดยให้การยอมรับ เป็นเจ้าของผลงาน รวมทั้ง การสรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน

8. การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการและวิธีการที่ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้กระบวนการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสรุปองค์ความรู้ การฝึกประสบการณ์ในงาน เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70:20:10 การใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

9. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

10. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

11. โปรแกรม หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม

- 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) แนวคิดการพัฒนา 4) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม  
5) โครงสร้างของโปรแกรม 6) กิจกรรมการเรียนรู้ 7) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้  
8) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 9) การวัดและประเมินผล

12. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการประเมินความต้องการ การวางแผน การประเมินโปรแกรม และการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม 3 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 กล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โมดูลที่ 2 การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โมดูลที่ 3 การบูรณาการความหลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดกระบวนการนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเรียนรู้
4. การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้
5. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ

Ubben et al. (2001) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง ผู้นำพหุองค์การ หรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์กร และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

Warner (2002) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะ 7 ประการ คือ

- 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าจะสามารถช่วยดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้
- 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น
- 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ
- 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร

6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำ และหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า 7) ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

Owens (2004) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้ตามและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

Hoy and Miskel (2005) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่น เพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2540) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจอย่างถูกต้องและชอบธรรม ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ คือ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ 6) สถานการณ์

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลสำคัญหลักในองค์กร มีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มคน ความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ตั้งใจถูกต้องชอบธรรม

#### ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาทที่เหนือผู้อื่นโดยมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาจากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน รวมทั้งผลการวิจัยต่างๆ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Stogdill (1974) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

Boles and Deverport (1975) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม สมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Daft (1999) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Owens (2001) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

Robbins and Coulter (2003) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Kouzes and Posner (2007) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะของการระดม รวบรวมบุคคลอื่นที่มีความต้องการต่อสู้เพื่อมีปณิธานร่วมกัน

Northouse (2010) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่งการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้กระตุ้นและผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้า

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดัน และโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับ ผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของ ผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

Bass (2013) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของ ผู้มีชีวิตที่มีวิสัยทัศน์ และต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมาก ไม่เพียงแต่ระดับองค์กร ระดับประเทศ เท่านั้น แต่ต้องไปถึงระดับทวีป และในที่สุดถึงระดับโลก มีความคิดริเริ่ม เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ของคนอื่นทันสมัยและมีความเป็นสากล

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของ บุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนด ไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและ

เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือ  
 อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)  
 เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม  
 หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ  
 ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพจริงขององค์การ  
 แก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง  
 อย่างรวดเร็วของโลก

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจ  
 ที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล  
 (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของ  
 องค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การใช้อิทธิพลต่างๆ  
 เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณลักษณะ  
 พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่  
 สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิด  
 ความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและ  
 ช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการ  
 จูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ  
 โดยปราศจากการถูกบังคับ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม กระบวนการ  
 ที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยกระตุ้น  
 สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธา การยอมรับ  
 เพื่อให้ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ



## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

Polleys (2002) แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (Trait) หรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) จะเห็นว่าในช่วงการเปลี่ยนศตวรรษการศึกษาภาวะผู้นำเน้นที่ตัวผู้นำโดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (Characteristics or Traits) ซึ่งนักวิจัยต่าง ๆ เชื่อว่าปัจจัยที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น (Reed et al., 2004) โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบทอดกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้ หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวางผลการวิจัยกลับไม่พบว่ามีรูปแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ดังนั้น ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองถึงปลายทศวรรษ 1960 การศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาพฤติกรรม

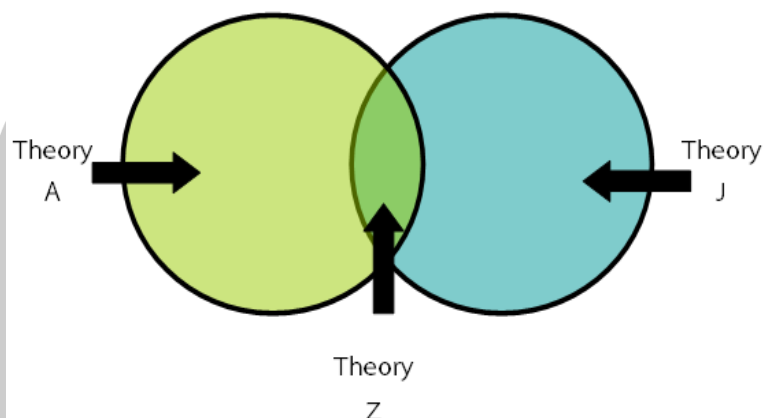
ในระยะที่สองหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม (Behavior) โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไรโดยเน้นให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) เช่น ทฤษฎี X และ Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y) (McGregor, 1960) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งระยะหลังได้มีการเสนอทฤษฎี Y เพิ่มเติมขึ้นมา โดยทฤษฎี X, Y และ Z (Theory X, Y and Z) มีหลักสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสมมติฐานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อรูปแบบการนำทีม Jewell (2006) ซึ่ง McGregor (1960) เสนอว่าจากสมมติฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารสามารถควบคุมจัดการ นำ และสร้างแรงจูงใจผู้อื่นได้หลายวิธี โดยทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน กล่าวคือทฤษฎี X มีแนวคิดในเรื่องการสั่งการและควบคุม (The Traditional View of Direction and Control) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่าคนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่มชอบให้การสั่ง เห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มักจะโง่และถูกหลอกง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีนี้จะมองคนโดยเฉลี่ยในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน จึงต้องถูกบังคับและข่มขู่ด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ ในมุมมองดังกล่าวคนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการแต่ความมั่นคง (Jewell, 2006) ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบข่มขู่ด้วยการลงโทษ ควบคุมจากภายนอกตามความเชื่อเชิงลบต่อมนุษย์ (Bobic and Davis, 2003)

ในทางตรงกันข้ามของสมมติฐานต่อธรรมชาติมนุษย์ตามทฤษฎี Y จะมองคนในเชิงบวก เมื่อพิจารณาหลักการของทฤษฎี X แล้วจะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ส่วนทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับมุมมองมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ที่คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow (Jewell, 2006) โดยทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ภายใต้สมมติฐานที่ว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น (Jewell, 2006) ซึ่งในมุมมองของทฤษฎี Y คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองโดยจะมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Jewell, 2006) ซึ่งจะเห็นว่าทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญทั้งระดับบุคคล และเป้าหมายขององค์กร (The Integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีนี้จึงมีสมมติฐานที่ว่าคนมักจะให้ความร่วมมือสนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน ไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและคนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอตั้งนั้น ผู้บริหารที่มีมุมมองทฤษฎีนี้ในด้านธรรมชาติของมนุษย์ไม่ควบคุมไม่สร้างกฎระเบียบ หรือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำเหล่านี้ส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ในตัวผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้แรงจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพึงพอใจ (Bobic and Davis, 2003) ถึงแม้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เช่นทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความหลากหลายมากกว่าทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่ได้ครอบคลุมถึงบริบททางวัฒนธรรมหรือปัจจัยทางสถานการณ์ นักวิจัยจึงได้ยอมรับทั้งการศึกษาในตัวบุคคลและการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำในระยะต่อมา (Zvirdauskas and Palmira, 2004)

อย่างไรก็ตาม ต่อมาภายหลังได้มีทฤษฎี Z (Z Theory) ที่นำเสนอโดย Dr. William Ouchi ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA ในช่วงปี 1980 โดยทฤษฎีของ Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรน้อยในขณะที่ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์กรเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูงโดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาว มีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกันตั้งนั้น จึงมีแนวคิดที่ว่า องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
- 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2) คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ 3) คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเองดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z)

และระยะที่สาม เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational and Contingency) จนถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมา จึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

สำหรับทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational Theory) การพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำเริ่มขึ้นปลายทศวรรษที่ 1960 ด้วยการศึกษาวงภาวะผู้นำเกิดขึ้นในที่ใดโดยมีแนวคิดที่ว่าผู้นำเป็นผลของสถานการณ์ นักทฤษฎีตามสถานการณ์จึงเชื่อว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุดแต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นักทฤษฎีคุณลักษณะไม่เชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำสามารถถ่ายทอดไปใช้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจึงมองว่าภาวะผู้นำที่ดีคือความสามารถของผู้นำที่ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป (Houghton and Yoho, 2005) ทฤษฎีคุณลักษณะไม่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมว่ามีความสำคัญต่อระดับประสิทธิผลของผู้นำภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ถูกนำเสนอโดย Hersey and Blanchard (1982) เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและระดับความพร้อมที่ผู้ตามที่แสดงออก (Silverstone and Wang, 2001) โดยระดับความพร้อมหมายถึงความสามารถและความเต็มใจของผู้ตามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำจึงต้องตัดสินใจว่าจะใช้โครงสร้างหรือคำสั่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรด้วยการประเมินระดับวุฒิภาวะหรือความรู้ในงานนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา (Silverstone and Wang, 2001)

ดังนั้นผู้นำต้องไวต่อระดับความพร้อมของผู้ตามที่เปลี่ยนได้ตลอดตามเป้าหมายหรืองานที่เข้ามา นั่นก็คือสถานการณ์เป็นตัวกำหนดแนวทางของผู้นำ (Houghton and Yoho, 2005) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จึงเกิดขึ้นในทศวรรษ 1960 ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษา ภาวะผู้นำได้ก้าวหน้าจากการศึกษาคุณลักษณะ (Trait) พฤติกรรม (Behaviors) และสถานการณ์ (Situations) ที่มีผลต่อภาวะผู้นำไปสู่กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่เป็นพลวัตมากขึ้น ภาวะผู้นำใหม่ นี้ Burns (1978) ได้นำเสนอและต่อยอดโดย Bass (1985) ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นเรียกว่าโมเดลแบบ แลกเปลี่ยนและโมเดลแบบการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Models) และเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาภาวะผู้นำที่สำคัญมาเป็นเวลากว่า 30 ปี (Smith et al., 2004) กระบวนทัศน์เดิมของภาวะผู้นำเป็นแบบคุณลักษณะและแบบตามสถานการณ์ที่เป็นการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เรียกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการ แลกเปลี่ยนต่อรองกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Brymer and Gray, 2006) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีปัจจัยสองประการ คือ ประการแรกทั้งผู้นำและผู้ตามเห็นว่าการแลกเปลี่ยนเป็นการให้รางวัลเชิงบวก และประการที่สอง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตอบแทนจากการบรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงกัน แต่ภาวะผู้นำแบบนี้เป็น ความสัมพันธ์ระยะสั้น เพราะการให้รางวัลเป็นเรื่องผิวเผินและไม่สำคัญ ผู้นำแบบนี้อาจจะมิ ประสิทธิภาพที่ให้อำนาจได้ชัดเจนแต่มองข้ามการพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของผู้ตามซึ่ง ต่อมาได้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำ แบบนี้จะมองข้ามกระบวนการแลกเปลี่ยนอย่างง่ายแต่กำหนดความคาดหวังที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุ ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานที่สูงขึ้น จะเน้นความมุ่งมั่นและความสามารถของสมาชิกใน องค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขึ้นเมื่อพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดการแบ่งปัน วิสัยทัศน์และให้อำนาจผู้ตามในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Smith et al., 2004) นอกจากนี้ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำแบบนี้เป็น แบบอย่าง (Role Models) ของการสนับสนุนและการมองโลกในแง่ดี สามารถระดมความมุ่งมั่นใน ระหว่างผู้ตามและให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตามที่จะเจริญก้าวหน้า (Smith et al. 2004)

ดังนั้น Bass จึงให้มิติ 4 ประการที่สัมพันธ์กันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบมีศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) 3) การกระตุ้นปัญญา (Intelligence Simulation) และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Considerations) โดยอิทธิพลจากศรัทธาบารมีเป็น ปัจจัยที่ผู้นำแสดงออกให้เป็นแบบอย่างสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วม และให้ ความรู้สึกร่วมที่ศรัทธาและศรัทธาต่อผู้ตาม ปัจจัยความศรัทธาบารมีกำหนดพฤติกรรมที่ผู้นำพุ่มพัก ศรัทธา ความไว้วางใจ และความเคารพต่อผู้ตาม ยกตัวอย่างเช่น การทำสิ่งที่ถูกต้องแทนที่จะเลือกวิธี

ที่ประหยัดและง่าย และตัดสินใจที่เปิดเผยด้วยการอธิบายเหตุผลนั้น การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยการให้ผู้ตามมีอำนาจและแรงบันดาลใจที่ยอมรับและดำเนินการตามเป้าหมายที่ท้าทาย อย่างกระตือรือร้น ภาวะผู้นำแบบแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้วิสัยทัศน์ที่ผู้ตามสามารถบรรลุ ได้ ให้มาตรฐานที่สูงขึ้น และสร้างความมั่นใจต่อผู้ตามว่าสามารถประสบความสำเร็จเกินที่คาดหวัง (Avolio and Bass, 2002) ด้วยการยกระดับความเชื่อมั่นของผู้ตามและด้วยความกระตือรือร้นและการมองโลกเชิงบวกต่องานของผู้นำ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามให้พัฒนา ไปสู่ระดับที่สูงกว่าได้

ผู้นำทางปัญญาหรือการกระตุ้นทางปัญญามองปัญหาเดิมๆ ด้วยวิธีการคิดใหม่ที่ถ่ายทอดได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ตามทบทวนความคิดการปฏิบัติและความคิดดั้งเดิม ปัจจัยทางปัญญา ประกอบด้วยกิจกรรมที่ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ด้วยการท้าทายผู้ตามให้กล้าคิดที่เป็น นวัตกรรม ตัวอย่างเช่นกระตุ้นให้ผู้ตามคิดมากกว่าเดิมในการแก้ปัญหาหรือเรียกร้องให้ผู้ตามทำงาน ร่วมกับผู้อื่นส่วนการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นการแสดงออกเช่นการสื่อสารถึงความ เคารพของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม การยอมรับความต้องการและให้ความสนใจผู้ตามที่แตกต่างกันไปแต่ละ คน ผู้นำที่มีมิติของการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนด้วยการเป็นที่ปรึกษาและยอมรับ ความสำเร็จของผู้ตาม (Smith et al., 2004) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นแบบการ บังคับแต่ให้ความเคารพในศักดิ์ศรีและสร้างความเชื่อใจระหว่างผู้ตามและผู้นำ (Avolio and Bass, 2002) และในกรณีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership Theory) เป็นส่วนหนึ่ง ของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaderships) ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความ คาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่างๆ มาหลาย ร้อยปีแล้วโดยเริ่มมีงานเขียนอย่างจริงจังตั้งแต่หนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย) โดย Machiavelli ในปี ค.ศ. 1531 และอัตชีวประวัติของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนา เรื่องนี้มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์กร ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนศาสตร์ซึ่ง (Northouse (2012) ได้นำเสนอไว้ 6 แนวคิดดังนี้

แนวคิดด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (Social) การเมือง (Political) และการทหาร (Military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham

Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้ผู้นำ

แนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรมโดยศึกษาว่าผู้นำทำอย่างไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940-ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (Manager) มีหน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (Task Behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors)

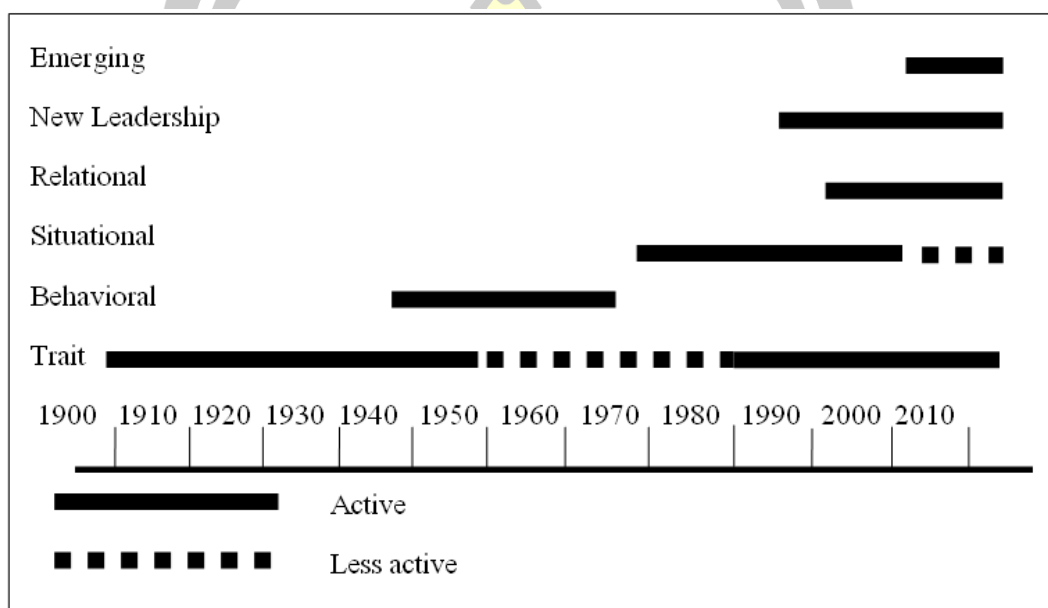
แนวคิดด้านสถานการณ์ (Situational Approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970-ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ Contingency Theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

แนวคิดด้านความสัมพันธ์ (Relational Approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

แนวคิดด้านภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์กร

แนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging Leadership Approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น Authentic Leadership (ภาวะผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ Spiritual Leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกว่าได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม หรือการศึกษา ภาวะผู้นำแบบบริการ (Servant Leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (Caring Principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับ

เพศ (Gender-Based) เนื่องจากเพศหญิงมีมากขึ้นในแรงงานปัจจุบัน นำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ และภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Cultural, Global and Learning Leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้น มีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน ดังแสดงใน ภาพประกอบ 3



ที่มา : Northouse (2012)

ภาพประกอบ 3 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบ 3 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วนขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลายๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อมๆ กัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน

ในทัศนะของนักวิชาการไทย เช่น วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเป็น 4 กระบวนทัศน์ กล่าวคือ จากการศึกษาพัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960

และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในเรื่องของคุณลักษณะ พฤติกรรม และตามสถานการณ์ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า ในปัจจุบัน เรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการ ทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและในแง่ การประยุกต์ใช้ ซึ่งเพื่อให้มองเห็นภาพโดยรวมของพัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 พัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในขณะที่ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง (2551) สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำไว้เป็น 5 กลุ่ม คือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว มีข้อสังเกตว่า การแสดงออกซึ่งแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่พยายามหาตัวแบบที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์จะขัดแย้งกับการแสดงออกซึ่งแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพราะแบบแรกผู้นำต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งค่อนข้างคงที่ แต่แบบที่สองผู้นำต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำหลากหลายแบบ ที่สามารถนำไปใช้ได้กับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจากการสำรวจทฤษฎีก็ยังไม่มีการทบทวนใดอธิบายปรากฏการณ์ความขัดแย้งนี้ แต่เข้าใจว่าเนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นักวิชาการกล่าวถึงนั้นเป็นพฤติกรรมบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน (Continuum) ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำจะมีลักษณะเป็นระดับ (Degree) ที่โน้มเอียงมากไปในทางใดทางหนึ่งที่คงที่ และมีการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำในอีกทางหนึ่งในบางสถานการณ์ ซึ่งจากสภาพแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในทุกสังคมและทุกองค์การที่กำลังก้าวเข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่โน้มเอียงจะมีมากกว่านั้นน่าจะเป็นแบบประชาธิปไตยนิยม ส่วนแบบมุ่งอำนาจนิยมนั้นน่าจะนำไปใช้เพียงบางสถานการณ์นอกจากนั้น การที่จะให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดในสถานการณ์ใดให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีอื่นอีกหลายเรื่อง เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ



ส่วนบุคคลต่างๆ เช่น การใฝ่เรียนใฝ่รู้ การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อเสริมสร้างทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) อันจะนำไปสู่การแสดงภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้น สำหรับที่ผู้อยู่ในตำแหน่งการบริหารหรือตำแหน่งใดๆ ที่ต้องการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้นกับตนเองหรือพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นคงจะต้องศึกษาให้เข้าใจใน ทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้น ทั้งที่เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้องแล้วนำประเด็นที่เป็น ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีนั้นไปฝึกฝนหรือปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้บรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาแม้ว่านักวิชาการจะให้ทัศนะ แตกต่างกันในระยะการพัฒนาแต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะมีความสอดคล้องกันของทฤษฎีภาวะ ผู้นำ ซึ่งหากพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่ามีการเขียนอย่างกว้างขวางและ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากซึ่งในที่นี้จะนำเสนอเป็น 5 กลุ่มคือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง คุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยมีสาระสำคัญพอสังเขปของแนวคิดซึ่งจะ นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้นได้มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของ ผู้นำที่มีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมีความเชื่อว่าคน บางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำและมีลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นจน กล่าวได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาเป็น พฤติกรรมอุปนิสัยให้ผู้อื่นเห็นมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือ โดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพสูงทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา เช่น นโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช หรือพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำ เช่น ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่น หลักการ (Honesty and Integrity) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และความรอบรู้ในงาน (Job-Relevant Knowledge) ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่ สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-Monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับ พฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้าน

คุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่าคุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้นแต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้ การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์
- 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak Situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong Situation) เช่นเป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจนมีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง
- 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกันเช่นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น
- 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้นผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral Flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial Ability) เป็นต้น

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณปลาย ค.ศ. 1940 นักทฤษฎีภาวะผู้นำหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่และไม่ครอบคลุมประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนั้นจึงทำให้นักวิจัยกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์หันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างจริงจังโดยมีกรอบของแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นควรเป็นอย่างไรและมีสมมติฐานว่า “ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้เพราะพฤติกรรมการนำที่ไม่ได้มีมาโดยกำเนิด” โดยศึกษาว่ารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำและในปัจจุบันนักวิจัยก็ยังคงทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะพฤติกรรมของภาวะผู้นำในองค์การที่ประสบความสำเร็จดังนั้น จึงทำให้นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอยู่หลายกลุ่ม ได้แก่

1) การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Iowa (State University of Iowa Studies) โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบคือแบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) และแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style)

2) การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State University Studies) โดยการริเริ่มของ Carrol L. Shartle และต่อมา John K. Hemphill and Alvin E. Coons ได้ศึกษาและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมของผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแบบวัดดังกล่าวสามารถจำแนกผู้นำออกได้ 2 ด้านคือด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure)

3) การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Michigan (The University of Michigan) ผลการวิจัยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 รูปแบบคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคน (Employee-Centered Leader Style) และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Production-Centered Leader Style)

4) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ได้นำแนวคิดพื้นฐานของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายภาวะผู้นำที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งที่คน (Concern for People) และมิติมุ่งที่ผลผลิต (Concern for Production) จากแนวคิดดังกล่าวได้นำมาสู่การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบย่ำแย่หรือแบบ 1.1 (Impoverished) ผู้นำแบบเอาแต่ใจหรือแบบ 9.1 (Produce or Perish/Authority-Compliance) ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์หรือแบบ 1.9 (Country Club) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5.5 (Middle of the Road) และผู้นำแบบทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9.9 (Team)

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Three-Dimensional Leadership Theory) แบ่งผู้นำได้ 3 แบบใหญ่ ๆ ดังนี้ ผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic Style) ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Style) และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Style)

6) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ X, Y (X and Y Leadership Theory) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ แต่ต้องการความมั่นคง (Northouse, 2012) จึงต้องถูกบังคับและควบคุมด้วยมาตรการต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร โดยมีสมมติฐานว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการเล่น (Northouse, 2012) ในมุมมองของทฤษฎีวาย เชื่อว่าคนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเอง และมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่า ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัดในการที่จะอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากันเพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิผลแต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผลดังนั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญได้แก่

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler แบ่งประเภทของแบบผู้นำได้ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานและผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์โดยมีปัจจัย 3 ประการ ที่กำหนดสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งส่วนผู้นำแบบมุ่งงานจะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอบอุ่นและใส่ใจในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 2 มิติของ Fiedler คือพฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์มาเป็นแนวทางในการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตามนอกจากนี้ยังมีแนวคิดของทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน (Different Situations Demand Different Kinds of Leadership) ดังนั้น ในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบของผู้นำ (Leadership Styles) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) และการปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (Yukl, 2010)

3) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ House ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายมุ่งส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการทำวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) และการเพิ่มปริมาณของรางวัลพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้แก่ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบสั่งการภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนสถานการณ์เอื้ออำนวยประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 8 คำถามเพื่อการเลือกแบบของ

การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมซึ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-Making Style) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตตาริปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุดโดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะ อัตตาริปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำและ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่าย ต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำสภาพ เช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกเป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ประการที่สอง เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Bass and Avolio, 1994) โดยพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นแบบตัวอย่างที่ดี (Role Models) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะ สื่อสารกับผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะ พยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อค่านิยมแบบเก่าของผู้ตามและทดลองนำปัญหาเก่าที่ เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนี้ Fullan (2004) ยังได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการศึกษา ที่มีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จประกอบ ไปด้วยแรงผลักดันและแรงหนุน (Pressure and Support) มาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ มีประสิทธิภาพโดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ (1) ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (Foundation Drivers) ได้แก่ การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose) การสร้างศักยภาพ

(Capacity Building) และความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) (2) ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers) ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures of Evaluation) การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) การสนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Fostering Coherence Making) และการยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ (Tri-Level Development)

#### 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrated Leadership Theories)

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านที่เกิดขึ้นในปัจจุบันการบริหารไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐภาคเอกชนบริษัทห้างร้านรวมทั้งการบริหารการศึกษาผู้บริหารในฐานะผู้นำต่างมีภาระหน้าที่ๆ สำคัญที่ต้องบริหารจัดการในองค์กรของตนเองดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่างเช่นความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถทักษะความคิดสร้างสรรค์อดทน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารที่มีประสิทธิผล และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานหรือองค์การ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญเพราะทำให้การบริหารงานภายในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยที่ผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือความสามัคคีในองค์กร (DuBrin, 2010) ซึ่งการทำให้เกิดความร่วมมือแล้วผู้นำยังต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการนำไปประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุดดังที่ DuBrin (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leader Characteristics and Traits) ในการใช้อำนาจในการนำใช้ความสามารถแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ผ่านไปอย่างรวดเร็วและยังต้องมีรูปแบบและพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior and Style) ที่กระตือรือร้นต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กรผู้นำยังต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมขององค์กรและต้องมีทักษะทางสังคมที่หลากหลายและมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรส่วน Bass and Stogdill (1990) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่

- 1) มีความเด็ดเดี่ยวเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
- 2) มีความอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้อื่นให้ความร่วมมืออารมณ์ดีและมีความอบอุ่น
- 3) มีการจัดการที่ดีมีความรับผิดชอบรอบคอบมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเป็นที่พึ่งพาของบุคคลอื่นได้
- 4) มีความมั่นคงในอารมณ์ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) มีความเฉลียวฉลาดมองโลกในแง่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์

การที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องผสมผสานการใช้แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theory) (Yukl, 2010) สอดคล้องกับ Achua and Lussier (2010) ได้ให้ข้อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมสมัยว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยการแสดงออกในการนำผู้อื่น ประกอบด้วยการใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตามและสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนขององค์การได้ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ทำให้องค์การมีการเจริญเติบโตและมั่นคงต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ Angalet (2000) ได้ศึกษากระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยได้แก่ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของโลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม จึงจำเป็นที่มนุษย์จะต้องมีการเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังสาระสำคัญที่จะนำเสนอเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และการพัฒนาภาวะผู้นำในลำดับต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำไปใช้ได้กับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป การที่จะให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดในสถานการณ์ใดให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีอื่นอีกหลายเรื่อง เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ คุณลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ เช่น การใฝ่เรียนใฝ่รู้ การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อเสริมสร้างทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) อันจะนำไปสู่การแสดงภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ภาวะผู้นำการเรียนรู้

ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้ สมชาย เทพแสง (2557) ได้นิยามไว้ในบทความทางวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้: รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยให้ความหมายภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นภาวะผู้นำรูปแบบใหม่เพื่อเน้นการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำหน่วยงานต่าง ๆ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้

กนกอร สมปราษฎ์ (2559) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นการใช้อิทธิพลปฏิสัมพันธ์การจูงใจกระทำและมีการเชื่อมต่อหรือกระจายความสัมพันธ์ในหลายระดับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยมุ่งเน้นทั้งระบบการเรียนรู้ ตั้งแต่การออกแบบที่เหมาะสม การปฏิบัติให้มีความคงทนยั่งยืนของนวัตกรรมหรือรูปแบบ รวมทั้งจัดสรร จัดเตรียมสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้และขยายศักยภาพการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์ ชุมชน และเครือข่ายในระบบโรงเรียน

Kouzes and Posner (2016) ในหนังสือหลายๆ เล่มของ Kouzes และ Posner ที่เขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ไม่ได้เสนอนิยามศัพท์ของภาวะผู้นำชัดเจน แต่ได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้เป็นอันดับแรก และสร้างโอกาสอย่างเป็นระบบสำหรับการเรียนรู้โดยมีการเสริมสร้างอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

Antonacopoulou and Bento (2003) อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ไว้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจากคนและกระบวนการเฉพาะ และเกิดการเรียนรู้จากภาวะผู้นำจากภายในตัวตนเกิดการหยั่งรู้ และเกิดการเรียนรู้จากกระบวนการความสัมพันธ์กับคนอื่น การเรียนรู้ยังเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตาม บทบาทของแต่ละคนเป็นชุมชนของการปฏิบัติ

Curtis (2012) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างสมรรถนะด้วยการสร้างการเรียนรู้ในการทำงานด้วยการร่วมมือกัน การสอนงาน (Coaching) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะให้การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) ที่อยู่บนฐานของการวิจัยและการปฏิบัติในแนวทางการกระจายอำนาจภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) และการสร้างสมรรถนะครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนั้น การสอนงาน และการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูดังกล่าวจึงเป็นภารกิจหลักของนักการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ซึ่งอาจเป็นครูวิชาการที่เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Leader) หรือผู้บริหารสถานศึกษาเองที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal Leader)



McCloskey (2014) โดยอธิบายนิยามของภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่คนที่เป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการคิด (Cognitive Power) และพร้อมที่จะเรียนรู้ (Learning Readiness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนด้วยการปฏิบัติเพื่อให้ได้อำนาจที่มาจากบุคลิกหรือความสามารถทางเทคนิคหรือการบริหาร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานจากคน กระบวนการเฉพาะภายในตัวตนด้วยความสามารถในการคิดภายนอกด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ มีการสลับบทบาทเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ เป็นตัวแบบสร้างแรงบันดาลใจ ทำทลายกระบวนการเดิม ใช้อำนาจที่มาจากคุณธรรม ความร่วมมือของหลายฝ่าย มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ ความกล้าหาญในการพูดความจริง ความมั่นคงเพื่อเผชิญความขัดแย้ง ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ส่งเสริมการกระจายอำนาจเพื่อให้มีการฝึกสอนซึ่งกันและกัน โดยเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสืองานวิจัยของไทยและต่างประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ จากตำราและเอกสารดังต่อไปนี้

กนกอร สมปราชญ์ (2559) ได้ศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะโดดเด่นและเป็นผู้นำการเรียนของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน ในประเทศไทย ศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบ และสรุปว่าองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเรียนรู้มี 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) 2) สภาพแวดล้อมที่ทรงพลังต่อการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม (Powerful Environment for Learning and Innovation) 3) ความยืดหยุ่น/การมีความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) การบูรณาการของศาสตร์และวิธีการต่างๆ (Integration) 5) การนำเอาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Advance) 6) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 7) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) 8) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทและมีความเฉพาะตัว (Transformation Process and Tailor Making) 9) ความพอเพียงตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Economic Sufficiency) และ 10) การวิจัยโดยมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานในลักษณะการวิจัย (Research) to Research และ Research to Development)

สมชาย เทพแสง (2557) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้นำเพื่อนำหน่วยงานต่างๆสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) บุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสอนงาน
- 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 6) การใช้แรงจูงใจ

Antonacopoulou and Bento (2003) อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ประกอบด้วย 1) ความตระหนัก (Awareness) 2) การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning and Leadership Responsibility) 3) การบูรณาการ (Integration) 4) ความยืดหยุ่น (Flexible) และ 5) กระบวนการคิดขั้นสูง (High Order Thinking)

Malunga (2006) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าผู้นำโดยเฉพาะทางด้านการศึกษาลักษณะสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจะต้องมีการดำเนินงานในลักษณะความร่วมมือกัน คือ 1) การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning) และ 2) การร่วมพลัง (Collaboration) และความกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage)

Curtis (2012) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่า "การนำและการเรียนรู้: ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และความท้าทายในการริเริ่มการพัฒนาอาชีพ" โดยเชื่อมโยงภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการสอนให้อ่านออกเขียนได้ในโรงเรียนของเขตการศึกษาขนาดเล็กนอกเมืองใหญ่ในสหรัฐอเมริกา พฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างใดของผู้บริหารเขตการศึกษาประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจ (Distributed Authority) 2) การสอนงาน (Coaching)

Knight (2009) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างสมรรถนะด้วยการเรียนรู้ ร่วมมือกันในการทำงาน ประกอบด้วย 1) การสอนงาน (Coaching) 2) การกระจายอำนาจ (Distributed Authority) ทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูดังกล่าวจึงเป็นภารกิจหลักของนักการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ซึ่งอาจเป็นครู วิชาการที่เป็นผู้นำอย่างไม่เป็น

Christiansen และ Tronsmo (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared learning)/การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 2) การนำตนเอง (Leading-Self) 3) สภาพแวดล้อม (Environment) 4) การประเมินผล (Evaluation) และ 5) การร่วมพลัง (Collaborative)

Greiter (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) เทคโนโลยี 3) การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ 3) มีการบูรณาการ และ 4) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้

Jolonch, Martinez and Badia (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ 3) สภาพแวดล้อม 4) การวิจัย 5) ความคิดสร้างสรรค์ 6) การมีวิสัยทัศน์

Kohlreiser (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การติดต่อสื่อสาร 3) เทคโนโลยี 4) สร้างการเปลี่ยนแปลง 5) ความยืดหยุ่น และ 6) บูรณาการ

Owen (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้ร่วมกัน 2) การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ 3) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผล

Salavert (2013) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้ร่วมกัน 2) การเรียนรู้เป็นทีม 3) การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การบูรณาการ

Rubin (2013) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) เทคโนโลยี 3) การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ 4) สภาพแวดล้อม 5) การประเมินผล 6) การเปลี่ยนแปลง 7) การวิจัย 8) ความคิดสร้างสรรค์ 9) วิสัยทัศน์

Horowitz and Van Eeden (2015) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเรียนรู้ที่นั่นสิ่งแรกที่ต้องคำนึงคือ 1) ความตระหนักในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ เรียนรู้ 2) ความกล้าคิดเป็นตัวตนแท้จริงไม่เสแสร้ง 3) มีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุเป้าหมายตนเอง 4) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมายและมีการบูรณาการ

Kouzes and Posner (2016) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐาน 5 ข้อ เพื่อให้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดี ที่เป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) โดยให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Believe You Can) 2) ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ (Aspire to Excel) 3) สร้างความท้าทายให้ตนเอง (Challenge Yourself) 4) แสวงหาผู้มีส่วนร่วมสนับสนุน (Engage Support) และ 5) ฝึกปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย (Practice Deliberately)

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดตามตาราง 1

ปณ ภิโต ชิว



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเรียนรู้	นักวิชาการ	แหล่งอ้างอิง														ความถี่	ผลการสังเคราะห์		
		กนกอร สมปรากฏ (2557)	สมชาย เทพแสง (2557)	Antonacopoulou และ Benito, (2003)	Malunga (2006)	Curtis (2012)	Knight (2009)	Christiansen and Tronsmo (2013)	Greiter (2013)	Jolouch Martinez และ Badia (2013)	Kohlreiser (2013)	Owen (2013)	Salavert (2013)	Rubin (2013)	Horowitz และ Van Eeden (2015)			Kouzes และ Posner (2016)	
17	การพัฒนาการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ																	3	-
18	การประเมินผล							✓										3	-
19	การติดต่อสื่อสาร																	1	-
20	ฝึกปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย																	2	-
21	ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ																	1	-
	รวม	10	6	5	4	2	2	5	5	6	6	4	4	8	5	5	77	6	

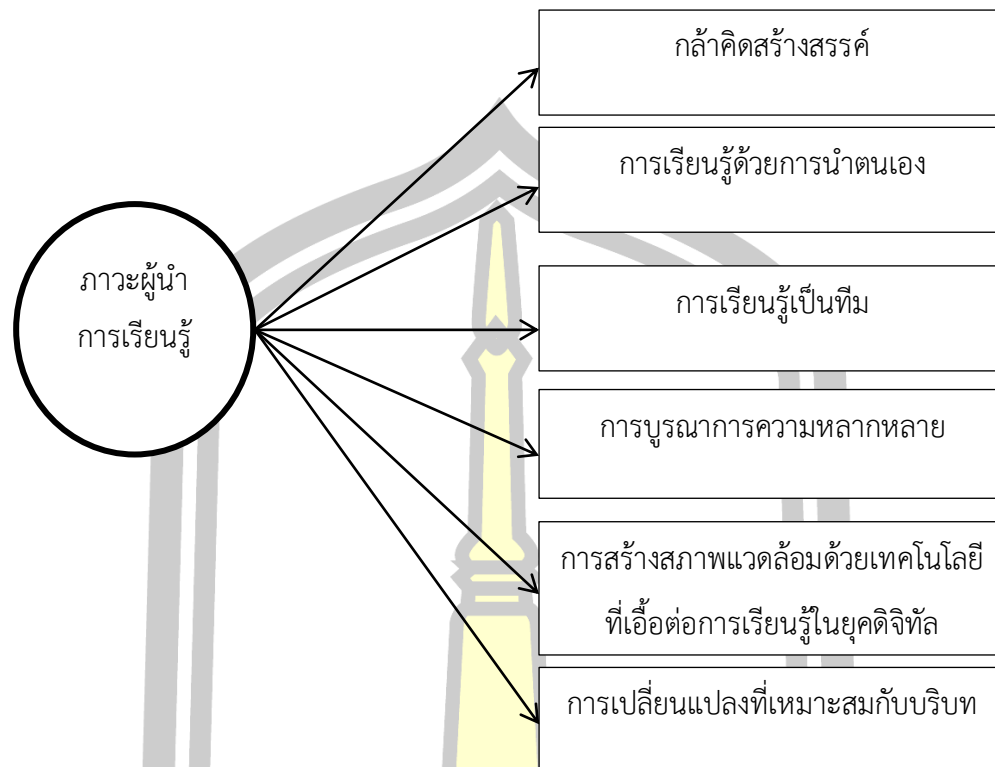
ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 21 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่า บางองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบเดียวกัน บางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน หรือมีความหมายในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ 2 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ได้แก่ การทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินผล ฝึกปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ 3 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสอนงาน การใช้แรงจูงใจ การร่วมมือกัน/การรวมพลัง การกระจายอำนาจ การติดต่อสื่อสาร 4 การบูรณาการความหลากหลาย ได้แก่ ความยืดหยุ่น การพัฒนาการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม 6. การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ได้แก่ ความพอเพียง ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง คือตั้งแต่ 6 ขึ้นไปมาใช้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้

ส่วนที่มีความถี่ต่ำกว่า 6 ได้พิจารณาความหมายที่ใกล้เคียงกันที่วิเคราะห์ได้เพื่อจัดเข้าไปใช้ใน 6 องค์ประกอบข้างต้น ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์และองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์	องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์
1. กล้าคิดสร้างสรรค์	-
2. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	10 การทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน 13 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 18 การประเมินผล 20 ฝึกปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย 21 ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ
3. การเรียนรู้เป็นทีม	11 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 12 การสอนงาน 14 การใช้แรงจูงใจ 15 การร่วมมือกัน/การรวมพลัง 16 การกระจายอำนาจ 19 การติดต่อสื่อสาร
4. การบูรณาการความหลากหลาย	7 ความยืดหยุ่น 17 การพัฒนาการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	8 การสร้างนวัตกรรม
6. การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	9 ความพอเพียง

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้ได้ ดังภาพประกอบ 5 และรายละเอียดตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบที่จะนำเสนอในลำดับต่อไป



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบการวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ

1. องค์ประกอบด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของ Guilford (1970) ได้อธิบายว่าเป็นความสามารถทางสมองที่จะคิดได้กว้างไกลหลายทิศทางหรือที่เรียกว่าแบบอนกนัย (Divergent Thinking) ได้แก่ คิดริเริ่ม (Originality) คิดคล่องแคล่ว (Fluency) คิดยืดหยุ่น (Flexibility) และคิดละเอียดลออ (Elaboration) ซึ่งเน้นความสามารถในการคิดได้หลายทางจากสิ่งเร้าที่กำหนดเพื่อให้ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด ที่จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์แปลกใหม่รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหาได้สำเร็จอีกด้วย คนที่มีลักษณะความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นคนมีอิสระในการคิด กล้าคิด ไม่กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ และ กนกอร สมปราชญ์ (2557) ได้ขยายความหมายตามแนวคิดดังกล่าวว่าเป็นความสามารถของบุคคล ในการสร้างสรรค์ผลิตผลหรือสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ อาจเกิดจากการรวมความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากประสบการณ์เชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นอาจไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งสมบูรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของผลผลิตต่างๆ

ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในทางธุรกิจมากยิ่งขึ้นเพื่อต้องการผลลัพธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ๆ หรือที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation) ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นหัวใจ

สำคัญของการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะนี้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้กล้าคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่เหมือนเดิมที่เกิดจากจากความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดให้อันจะเป็นพื้นฐานในการทำงานในอนาคต (Lawson, 2006) ; (Teresa, 2018) ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

กนกอร สมปราษฎ์ (2557) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์และความกล้า มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคล่องในการคิด (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4) ความประณีตในการคิด (Elaboration)

ดวงมกล กลิ่นเจริญ (2545) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการคิดรวบรวมเหตุการณ์หรือแก้ปัญหาได้มากกว่าวงไกลหลายทิศทางแปลกใหม่และมีคุณค่า โดยสามารถดัดแปลงปรุงแต่งยืดหยุ่น ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ รวมทั้งการมีความคิดอิสระในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งต่างๆ และมีจินตนาการ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความละเอียดลออในการคิด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความคิดแบบใหม่ (Originality) 2) ความคิดฉับไว (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration)

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) พบว่า ความคิดสร้างสรรค์มีระดับ ไม่ได้หมายถึงสิ่งใหม่ๆ เท่านั้น เป็นการกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (Imagine) 2) ความคิดคล่องตัว (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความคิดสิ่งใหม่ๆ (Originality) 5) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) 6) การสังเคราะห์ (Synthesis)

Guilford (1970) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ว่ามี 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) เป็นความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด 2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) เป็นความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) ความคิดคล่องแคล่วทางด้านโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นแบบของการคิด ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility)



4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) เป็นความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น

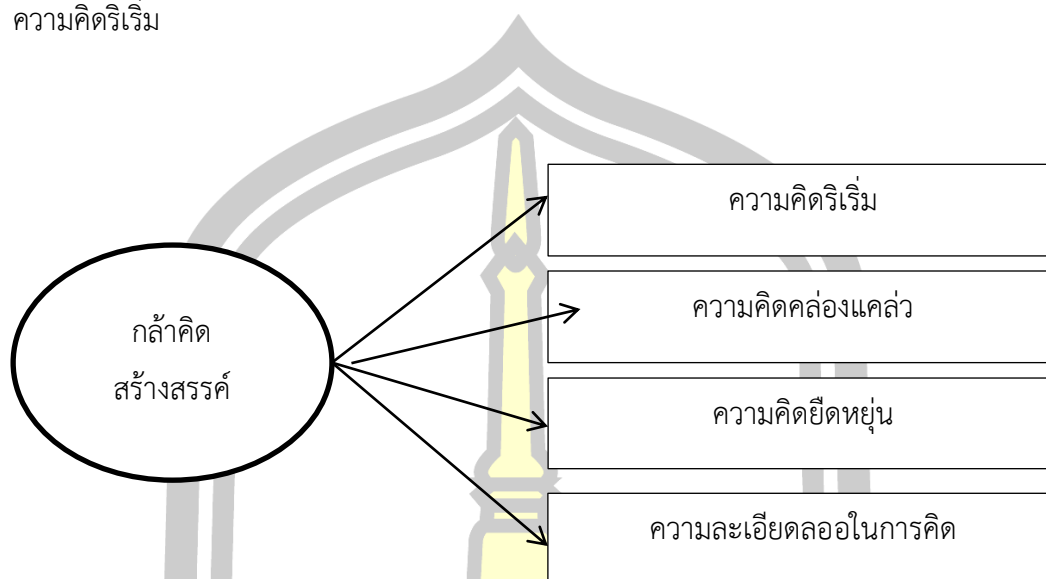
กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าความกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) หมายถึง ความคิดริเริ่มกล้าในการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่เหมือนเดิม มาจากความรู้และประสบการณ์ต่างๆ กล้าคิดเป็นอิสระไม่ติดยึดกับคนอื่น ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความละเอียดลออในการคิด ดังการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ และโมเดลการวัดความกล้าคิดสร้างสรรค์ที่แสดงในตาราง และภาพต่อไปนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบกล้าคิดสร้างสรรค์

		แหล่งอ้างอิง					รวม	ผลการสังเคราะห์
		กนกอร สมปราชาญ (2557)	ดวงกมล กลิ่นเจริญ (2545)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)	Guilford (1970)		
ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ							
1	ความคิดริเริ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
2	ความคิดคล่องแคล่ว	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
3	ความคิดยืดหยุ่น	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
4	ความละเอียดลออในการคิด	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
5	จินตนาการ				✓		1	-
6	การสังเคราะห์				✓		1	-
	รวม	4	4	4	6	4	22	

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้กล้าคิดสร้างสรรค์ พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง (5 ขึ้นไป) ได้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดคล่องแคล่ว 3) ความคิดยืดหยุ่น และ 4) ความละเอียดลออในการคิด เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่าบางตัวบ่งชี้มี

ความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันจึงนำตัวบ่งชี้จินตนาการ และการสังเคราะห์ไปบูรณาการกับตัวบ่งชี้ความคิดริเริ่ม



ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้การวัดกล้าคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Direct Learning)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของ Ntonacopoulou and Bento (2003) ได้อธิบายว่าผู้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) นั้นต้องเริ่มจากภายในตัวตนก่อน ต้องเข้าใจและวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง หรือมีความตระหนัก ก่อนที่จะคิดถึงคนอื่น หรือการกำหนดเป้าหมายและแหล่งการเรียนรู้ของตนต่อไป และ Skager (1978) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้เรียนรู้ด้วยตนเองว่า เป็นความสามารถวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง สามารถวางจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการที่วางไว้ มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้โดยปราศจากสิ่งควบคุมภายนอกสามารถประเมินว่าตนเองจะเรียนให้ดีแค่ไหนและรับการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองจากผู้อื่น สามารถนำประสบการณ์เข้าไปใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ เรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือวิธีการ คุณเองได้สามารถเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่มีคุณค่าด้วยตนเองได้ และ กนกอร สมปราชญ์ ได้อธิบายแนวคิดดังกล่าวว่า เป็นการพัฒนาระบบการเรียนรู้และวิธีการที่บุคคลใช้ในการสร้างความต้องการในการเรียนรู้ ตั้งจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ ทำกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ ประเมินผลการเรียนรู้

บุคคลที่มีภาวะผู้นำสูงต้องนำตนเองโดยตระหนักในตนเองว่าต้องการอะไร (Self-Awareness) มีความเป็นตัวตนแท้จริงไม่เสแสร้ง (Authenticity) มีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุเป้าหมายตนเอง (Inspiration) และมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมาย (Passion) ต้องพัฒนาตนเอง

ด้วยการเรียนรู้ (Self-Learning) ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์ หาความเชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ รู้จักตนเองในบริบทขององค์กร แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้และมีกระบวนการเรียนรู้ มีการทบทวน (Reflection) การเรียนรู้ที่ Horowitz and Van Eeden (2015) ดั่งมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบตามทัศนะของนักวิชาการต่อไปนี้

Skager (1978) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองว่ามี 1) ยอมรับตนเอง (Self Acceptance) 2) มีความสามารถในการวางแผนการเรียน (Playfulness) สามารถวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ของตนเองสามารถวางจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการที่วางไว้ 3) มีแรงจูงใจภายใน (Internalized Evaluation) มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้โดยปราศจากสิ่งควบคุมภายนอก 4) มีการประเมินตนเอง (Internalized Evaluation) 5) เปิดกว้างต่อการรับประสบการณ์ (Openness to Experience) สามารถนำประสบการณ์เข้าใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ มีความสนใจใฝ่รู้ในการทำกิจกรรมใหม่ๆ ความอดทนต่อปัญหาจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรม 6) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นการที่มีความยืดหยุ่น ในการเรียนรู้ มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือวิธีการ และใช้ระบบการเข้าถึงปัญหา 7) เป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ผู้ที่ดูแลตนเองได้ เลือกที่จะผูกพันกับรูปแบบการเรียนรู้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง บุคคลเหล่านี้สามารถที่จะตั้งปัญหากับมาตรฐานของระยะเวลาและสถานที่ เพื่อให้เห็นว่าลักษณะการเรียนรู้แบบใดแบบใดที่มีคุณค่า และเป็นที่ยอมรับได้

วิทยากร เชียงกูล (2549) เห็นว่าบุคคลในศตวรรษที่ 21 ควรมีทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็น ได้แก่ การมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง อ่าน เขียน เลขคณิต คอมพิวเตอร์ เศรษฐกิจสังคม จิตวิทยา วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม รู้จักวิธีการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์เป็น รู้จักวิธีการค้นคว้าวิจัยอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ มีจิตใจใฝ่รู้ ชอบอ่าน ค้นคว้า อยากรู้อยากเห็น อยากรทดลอง คิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์ คิดอย่างเป็นระบบ รู้จักตั้งคำถามที่ถูกต้อง จึงต้องรู้จักความต้องการของตนเองก่อน ว่าต้องการเรียนรู้ทักษะอะไร ไม่ว่าจะป็นทักษะในการแก้ปัญหา ความคิดประดิษฐ์ สร้างสรรค์ มีเป้าหมายการเรียนรู้ มีการวางแผน แสวงหาแหล่งเรียนรู้ รู้จักรับฟังสื่อสาร ใจกว้าง มีวุฒิภาวะ ในการติดต่อกับคนอื่น รู้จักชุมชน ประเทศ และโลก มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองที่เป็นประชาธิปไตย รับผิดชอบ ใจกว้าง ให้เกียรติผู้อื่น เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม เข้าใจถึงความเป็นธรรมของการร่วมมือ พึ่งพาอาศัยกัน การมีความซื่อตรง เป็นตัวของตัวเอง อย่างเข้าใจโลกที่เป็นจริงว่า เรื่องความเป็นธรรมและจริยธรรม

ดังนั้น การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เป็นความตระหนักของบุคคลในความมีวินัย รับผิดชอบและให้ความสำคัญของตนเอง ด้วยการ วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง กำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ มีการวางแผนการเรียนรู้อย่างชัดเจน และรู้จักแสวงหาแหล่งวิทยาการการเรียนรู้

พจนา ทรัพย์สมาน (2550) ได้สรุปว่าการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองว่า หมายถึง ความสามารถใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหา เพื่อวางแผนกำหนดขอบเขตวิธีการเรียนรู้ การวิเคราะห์ อภิปรายสรุปความรู้ รวมทั้งการประเมินตนเอง ประกอบด้วย 1) การจุดประกายความสนใจ 2) การวางแผนการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ตามแผน 4) การนำเสนอข้อมูลการเรียนรู้ 5) การจัดทำ ชิ้นงานเพื่อรายงานผลการเรียนรู้

กนิษฐ์กานต์ ปันแก้ว (2554) ได้ให้ความหมายความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนในการสร้างความรู้ของตนเองจากการคิดและการปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อเป็นการสร้างทักษะกระบวนการ และ ประสบการณ์ความรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย การจุดประกายความสนใจเพื่อให้เห็นคุณค่าของสิ่งที่ จะเรียน การวางแผนการเรียนรู้ เป็นการกำหนดขอบเขตวิธีการเรียนรู้ การลงมือเรียนรู้ตามแผน เพื่อค้นหาความรู้ การนำเสนอข้อมูลจากการเรียนรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ การวิเคราะห์ อภิปราย สรุปความรู้ และการจัดทำชิ้นงานและการนำเสนอ

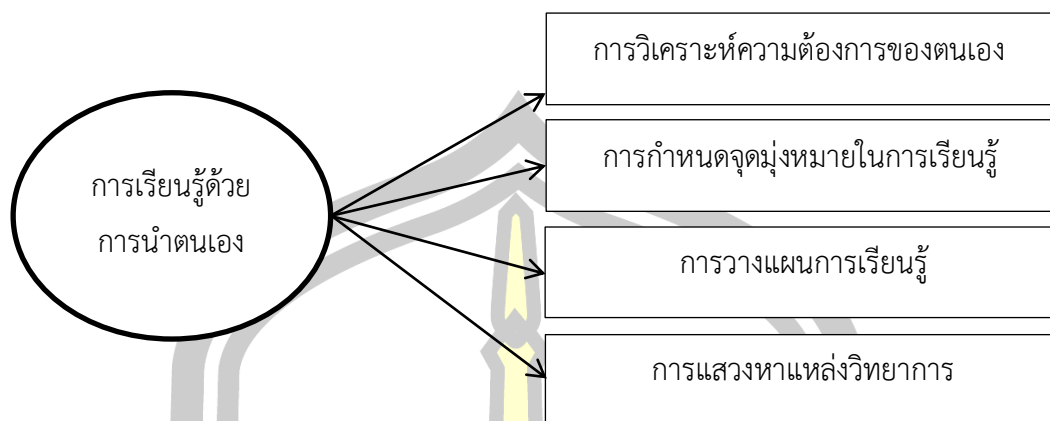
กนกอร สมปราษฎ์ (2559) ให้ความหมายของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองด้วยการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ในการเรียนของบุคคล เริ่มจากหาความต้องการตนเอง ในการเรียนรู้ ตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ มีการวางแผนว่าทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ มองหาแหล่ง เรียนรู้เช่น การแลกเปลี่ยนและพบปะบุคคล การทำกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ หรือแยกเป็นข้อๆ ได้ คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง ดูว่าตนเองสนใจอะไร 2) กำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ ให้ตนเองมีบทบาทสำคัญ กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังที่จะเกิดขึ้น หาเป้าหมายที่สามารถวัดได้ 3) วางแผนในการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของผู้เรียน 4) แสวงหา แหล่งเรียนรู้ หาประสบการณ์หลากหลาย เพื่อให้เหมาะสมของแต่ละคน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างความรู้ของตนเองจากการ คิดและการปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง ในการสร้างทักษะ กระบวนการ และประสบการณ์ความรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของ ตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งวิทยาการ ดึงการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ และโมเดลการวัดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่แสดงในตาราง และภาพ ต่อไปนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ	แหล่งอ้างอิง					ความถี่	ผลการสังเคราะห์
		Skager (1978)	วิทยากร เชียงกุล (2549)	พจนนา ทรัพย์สมมาน (2550)	กนิษฐ์กานต์ ปิ่นแก้ว (2554)	กนกอร สมปราชญ์ (2559)		
1	การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
2	การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
3	การวางแผนการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
4	การแสวงหาแหล่งวิทยาการ	✓	✓			✓	3	✓
5	เปิดกว้างต่อการรับประสบการณ์	✓	✓				2	-
6	ความยืดหยุ่นในการเรียนรู้	✓					1	-
7	การเป็นตัวของตัวเองดูแลตัวเองได้	✓					1	-
8	การนำเสนอข้อมูลจากการเรียนรู้			✓	✓		2	-
9	การจัดทำชิ้นงานรายงานผลการเรียนรู้			✓	✓		2	-
รวม		7	5	5	5	4	26	

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง (3 ขึ้นไป) ได้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ 3) การวางแผนการเรียนรู้ และ 4) การแสวงหาแหล่งวิทยาการ เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่าบางตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันจึงนำตัวบ่งชี้การเป็นตัวของตัวเองดูแลตัวเองได้ ไปบูรณาการกับตัวบ่งชี้การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง และตัวบ่งชี้เปิดกว้างต่อการรับประสบการณ์ ความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ การนำเสนอข้อมูลจากการเรียนรู้ การจัดทำชิ้นงานรายงานผลการเรียนรู้ไปบูรณาการกับตัวบ่งชี้ การแสวงหาแหล่งวิทยาการ



ภาพประกอบ 7 ตัวบ่งชี้การวัดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

#### องค์ประกอบด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมของ Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสร้างศักยภาพและสติปัญญาจากทีมงาน เพราะความสามารถของทีมงานขึ้นอยู่กับความหลักแหลมแต่ละคนที่ทำงานไปด้วยกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการในเส้นทางเดียวกันและเป็นการพัฒนาความสามารถของทีมที่สร้างสรรค์จากผลลัพธ์ของสมาชิกที่ปรารถนาให้เป็นจริง สิ่งสำคัญอยู่ที่การตัดสินใจของแต่ละคนในทีมการทำงาน การเรียนรู้ในองค์กรการเรียนรู้ ต้องเรียนรู้โดยทีมงานที่เกิดจากหน่วยงานเล็กในองค์กร หลายหน่วย มิใช่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างเรียนรู้ สามารถสรุปการเรียนรู้เป็นทีมใน 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 เป็นการคิดเข้าใจให้ลึกซึ้งเกี่ยวกับความซับซ้อนของปัญหาแต่ละคนในสมาชิกของทีม ชี้ทางและควบคุมด้วยทีมสมาชิก เพื่อสร้างความปรารถนา มิติที่ 2 ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงใหม่ในการประสานการปฏิบัติ การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี ความวางใจ มีจิตสำนึกความเป็นสมาชิกและเข้าใจในการกระทำที่เป็นส่วนประกอบของการกระทำผู้อื่นด้วย มิติที่ 3 มีบทบาทของสมาชิกในทีมกับทีมอื่น ในทางปฏิบัติทีมอาวุโสจะช่วยเหลือทุกคนในทีมให้ดำเนินการไปด้วยความสำเร็จ โดยการเรียนรู้ร่วมกันในทีม และยังส่งผลให้ทีมอื่นให้เกิดการปฏิบัติและทักษะของทีมเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และ กนกอร สมปราชญ์ (2559) ได้สรุปเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดของ Senge (1990) ไว้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมต้องมีการอาศัยเทคนิคกระบวนการต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถของคนในทีม ทักษะการสื่อสาร การกำหนดบทบาทสมาชิกในทีม เพื่อนำศักยภาพของทีมออกมา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์อันเกิดจากสมาชิกให้ได้เป็นไปตามความต้องการ (Marquardt, 1996) ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบตามทัศนะของนักวิชาการ ต่อไปนี้

Senge (1990) ได้ศึกษาและสรุปองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย การสื่อสารของทีมงาน ความเข้าใจและรู้จักใช้ความสามารถของแต่ละคนเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีกระบวนการสร้างการเรียนรู้ของทีมงาน และมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

Marquardt (1996) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์อันเกิดจากสมาชิกให้ได้ เป็นไปตามความต้องการ

Fink (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) ผู้เรียนต้องศึกษาข้อมูลหรือทำความเข้าใจในข้อมูลก่อนที่จะมาเรียนรู้ร่วมกัน 2) ผู้เรียนทุกคนต้องเสนอความคิดเห็น 3) ผู้เรียนทุกคนต้องฟังสมาชิกทุกคนอย่างตั้งใจ 4) ผู้เรียนต้องมีเวลาในการทำงานด้วยกัน 5) ผู้เรียนต้องมีอิสระในการเรียนรู้ที่จะควบคุมการจัดการในทีม 6) ผู้สอนและสมาชิกในทีมงานควรให้ข้อมูลย้อนกลับว่าสามารถแสดงพฤติกรรมในการเรียนรู้ได้อย่างไร และควรแสดงพฤติกรรมอย่างไรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม

McCann (2007) ให้องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีมคือ 1) การตั้งคำถาม (Questioning) เมื่อพบปัญหาโครงการหรือโอกาสใหม่ๆ โดยทีมจะมีความแตกต่างกันระหว่างทีมที่ปฏิบัติงาน และคุณภาพของทีมขึ้นอยู่กับความคิดที่เกี่ยวกับ คำถามที่เน้นไปที่องค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ได้แก่ การแนะนำ การคิดค้นวิธีการใหม่ การส่งเสริม การพัฒนา การจัดการ การผลิตผลงาน การตรวจสอบ การยังคงอยู่ การเชื่อมโยง 2) การให้ความสำคัญกับความแตกต่าง (Valuing Diversity) เนื่องจากความแตกต่างของความคิดเป็นสิ่งที่สำคัญกับการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากเราควรมีการมองจากมุมที่แตกต่างกัน จึงเป็นวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด 3) การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่ช่วยเชื่อมโยงทีมงานให้อยู่ด้วยกัน โดยสมาชิกในทีมต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ชัดเจน จึงจะทำให้กระบวนการของทีมประสบความสำเร็จสูงสุด 4) การทบทวนการเรียนรู้ (Learning Review) เป็นกระบวนการทำซ้ำอีกครั้งด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการทบทวน การปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับในแต่ละบุคคล

กนกอร สมปราชญ์ (2559) ได้สรุปเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดของ Senge (1990) ไว้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมต้องมีการอาศัยเทคนิคกระบวนการต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถของคนในทีม ทักษะการสื่อสาร การกำหนดบทบาทสมาชิกในทีม เพื่อนำศักยภาพของทีมออกมา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี

การกระตุ้นกระบวนการทำงานของคนในทีมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม งานสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสื่อสารของทีมงาน 2) ความสามารถของทีมงาน 3) การสร้างการเรียนรู้ 4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

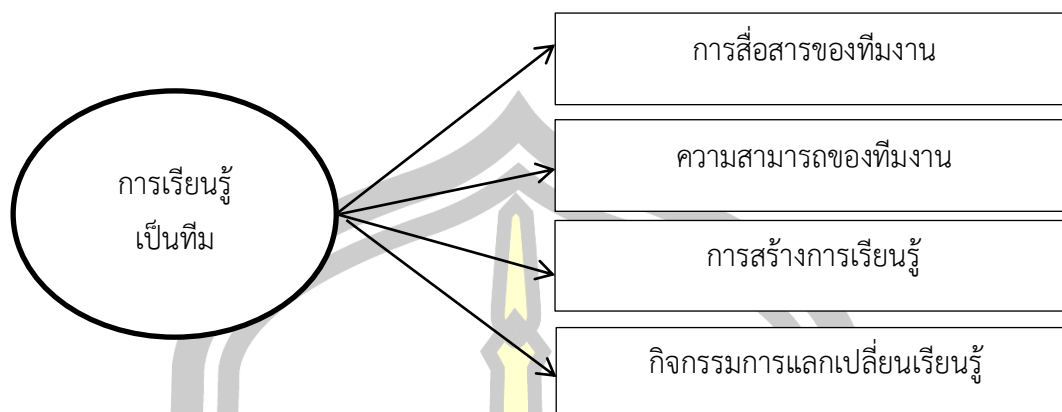
กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง กระบวนการร่วมกันของสมาชิกที่จะแบ่งปันและสร้างเสริมความเป็นพลวัตของการเรียนรู้ ด้วยการสื่อสารของทีมงาน รู้จักใช้ความสามารถของแต่ละคนในทีมงาน มีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม

ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ	แหล่งอ้างอิง					ความถี่	ผลการสังเคราะห์
		Senge (1990)	Marquardt (1996)	Fink (2007)	McCann (2007)	กนกอร สมปราชญ์ (2559)		
1	การสื่อสารของทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
2	ความสามารถของทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
3	การสร้างการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
4	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓		✓	4	✓
5	ผลงานของทีม				✓		1	-
	รวม	4	4	3	4	4	19	

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง (4 ขึ้นไป) ได้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสารของทีมงาน 2) ความสามารถของทีมงาน 3) การสร้างการเรียนรู้ และ 4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่าบางตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน จึงนำตัวบ่งชี้ผลงานของทีมไปบูรณาการกับความสามารถของทีมงาน





ภาพประกอบ 8 ตัวบ่งชี้การวัดการเรียนรู้เป็นทีม

### องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Technology and Innovation Learning in Digital Era)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีการศึกษาในยุคต้นศตวรรษที่ 20 ส่วนมากเป็นสื่อการสอนที่เป็นเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ (Print Media) หนังสือ กระดาษ ปากกา ซอล์ก ถูกใช้เป็นสื่อในการถ่ายทอดความคิดของครูเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โลกกว้าง โดยองค์ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ที่ตัวครู ต่อมาในยุคปลายศตวรรษที่ 20 เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมประมวลผลคำ (Word Processing) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การโทรสาร (Fax Modern) ซีดี-รอม (CD-ROMs) ดีวีดี (DVDs) สื่อประสม (Multimedia) การประชุมทางวิดีโอ (Teleconferencing) และได้มีการเริ่มนำอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารความคิดและการเข้าถึงสารสนเทศต่างๆ โดยมีการใช้ที่เพิ่มมากขึ้น จนกลายเป็นเครื่องมือพื้นฐานในยุคปัจจุบันทั้งการติดต่อสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ การเรียนรู้สิ่งต่างๆ และการใช้ชีวิตประจำวันในโลกใบนี้ สำหรับการนำเทคโนโลยีทางการศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สนับสนุนให้มีการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โดยกำหนดนโยบายและมาตรฐานการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาขั้น เพื่อสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้ในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา และเพื่อเป็นการป้องกันภัยทางอินเทอร์เน็ต โดยให้ผู้เรียน ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และประชาชนได้ใช้ประโยชน์และเข้าถึงบริการได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามความเหมาะสม จึงมีนโยบายและมาตรฐานการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาดำเนินการด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านนโยบายส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา โดยจัดให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียน ได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ และปลอดภัย พร้อมกับการปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา จัดให้มีการสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยตรง

3. ด้านการเรียนการสอนดำเนินการให้ผู้สอนสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยคำนึงถึงกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบตามทัศนะของนักวิชาการ ต่อไปนี้

นิคม นาคอ้าย (2549) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์มี 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
- 2) คุณลักษณะด้านการเรียนรู้และการสอน
- 3) คุณลักษณะด้านความสามารถเชิงผลิตภาพและความชำนาญเชิงวิชาชีพ
- 4) คุณลักษณะด้านการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการและการปฏิบัติ
- 5) คุณลักษณะด้านการวัดและประเมินผล
- 6) คุณลักษณะด้านสังคมกฎหมายและจริยธรรม

บรรจบ บุญจันทร์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 2) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน 3) การใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและประเมินผล และ 4) การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี

พีระวัตร จันทกุล (2559) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่ามีความสำคัญต่อการศึกษาและการจัดการเรียนรู้อย่างยิ่งโดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นโลกยุคดิจิทัลนั้น มุ่งเน้นทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน ได้แก่ ทักษะด้านการใช้ชีวิต (Life Skills) ทักษะด้านการเรียนรู้ (Learning Skills) และทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Skills) เพื่อให้สามารถสนองตอบความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนได้ อันเป็นการช่วยให้ครูผู้สอนสามารถพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ได้โดยง่าย ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางและในแง่ของการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหาเกี่ยวกับ

การเรียนการสอน เช่น ปัญหาผู้เรียน ปัญหาด้านเนื้อหา ปัญหาด้านเวลา ปัญหาเรื่องระยะทางและ ปัญหาผู้สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราชญ์ (2559) เสนอว่าการสร้างสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการจัดสภาพแวดล้อมอันทรงพลังที่จะส่งผลในการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน มีความปลอดภัย มีการจูงใจ และเต็มใจในการแสวงหาความรู้ และทำให้เกิดความสุขในการเรียนรู้ ในยุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี จึงจะสามารถจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ได้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและ ภายนอกองค์กร เป็นการกำหนดภาพในอนาคตของหน่วยงานเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน 2) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารใน การผลักดันให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานของหลักสูตร การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่ หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ 3) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร จัดการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงถึงมีการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตร ประจำวัน มีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน (4) การ นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่ แสดงถึงการนำเทคโนโลยีเพื่อการเก็บข้อมูล การใช้เทคโนโลยีเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และสามารถประเมินผลเทคโนโลยีในการบริหารจัดการได้

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) ได้อธิบายว่า ผู้นำการเรียนรู้ต้องมีความรอบรู้เข้าใจ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้สมาชิกนำ เทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการทำงานและการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและ ความต้องการของสมาชิก และส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อ และเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมด้วย เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล หมายถึง การให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารในด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุน

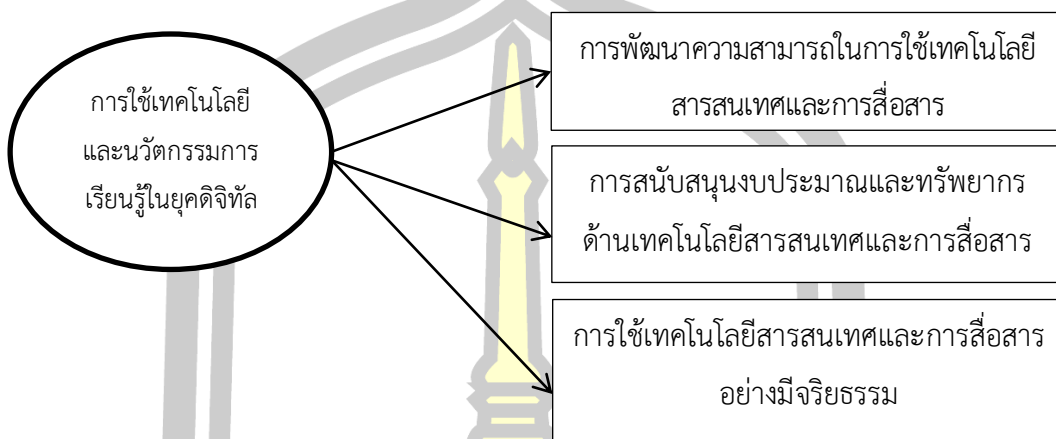
งบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

		แหล่งอ้างอิง					ความถี่	ผลการสังเคราะห์
		นิคม นาคอายุ (2549)	บรรจบ บุญจันทร์ (2554)	พิระวัตร จันทกุล (2559)	กนกอร สมปราชญ์ (2559)	สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560)		
	ตัวบ่งชี้							
	นักวิชาการ							
1	การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
2	การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
3	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓	✓	4	✓
4	การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้	✓		✓		✓	3	-
5	การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล	✓	✓			✓	3	-
6	การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	✓			✓		2	-
	รวม	6	4	3	3	4	20	

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง (4 ขึ้นไป) ได้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่าบางตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน จึงนำตัวบ่งชี้การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและ

ประเมิณผล การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ไปบูรณาการไว้กับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร



ภาพประกอบ 9 ตัวบ่งชี้การวัดการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบด้านการบูรณาการความหลากหลาย (Integration of Pluralism)

Ackoff (1999) และ Haines (1998) เสนอว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดแบบบูรณาการที่ประกอบด้วย การมองภาพกว้าง ดูความเชื่อมโยงของการปฏิสัมพันธ์ จำนวนมากและสร้างความเข้าใจเพื่อให้ได้ภาพรวม ซึ่งผลที่ได้อาจเป็นข้อสรุปหลากหลายแตกต่างกัน เนื่องจากประเด็นที่ศึกษานั้นสลับซับซ้อนและเป็นพลวัต มีการเชื่อมโยงจากหลายแหล่งทั้งภายใน และภายนอก และ กนกอร สมปราชญ์ (2559) ได้อธิบายความหมายของการบูรณาการว่าเป็นการนำ ความคิด ข้อมูลข่าวสาร ความรู้และมุมมองต่างๆ ที่หลากหลาย มาเชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกัน มีการสังเกต การรวบรวม วิจัยค้น แก่ปัญหา หาความสัมพันธ์ เพื่อสิ่งที่ดีและบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการบูรณาการทั้งวิธีการและศาสตร์และต่อมา ธนชัย สิงห์มาตย์ (2554) ได้สรุป ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร มุมมองหรือ แนวคิดที่แยกส่วนหรือมีความแตกต่างกัน ให้เข้ากับเรื่องที่เป็นแกนหลักได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ เรื่องนั้นเป็นแกนหลักนั้นสมบูรณ์และมีเอกภาพเพื่อให้เห็นภาพชัดเจน

การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานช่วยให้ผู้นำใช้ทุนมนุษย์ (human capital) อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความแตกต่างหลากหลายของลักษณะงานและความรับผิดชอบมี มากมาย ผู้ประสบความสำเร็จในอนาคตต้องมีทักษะและความสามารถที่ปัจจัยสำคัญระดับต้นๆคือ ปัญญา ความมุ่งมั่น ความแข็งแกร่ง และวิสัยทัศน์ Riggio and Reichard (2008) ; Goleman (2011) และ Mojares (2015) ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบตามทัศนะของนักวิชาการ ต่อไปนี้

Riggio and Reichard (2008) ; Goleman (2011) และ Mojares (2015) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบูรณาการ พบว่า การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานช่วยให้ผู้นำใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความแตกต่างหลากหลายของลักษณะงานและความรับผิดชอบมีมากมาย ผู้ประสบความสำเร็จในอาชีพต้องมีทักษะและความสามารถที่ปัจจัยสำคัญระดับต้นๆคือปัญญา ความมุ่งมั่น ความแข็งแกร่ง และวิสัยทัศน์ สามารถสรุปองค์ประกอบการบูรณาการความหลากหลาย การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ การปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือ หลายรูปแบบ

สุวิทย์ มูลคำ (2547) กล่าวถึงการสอนแบบการคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking) ว่าเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างสิ่งต่างๆ เหตุการณ์หรือเรื่องราวโดยอาศัยความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การวินิจฉัย การมองปัญหา การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล รวมทั้งความสามารถในการสังเคราะห์ เพื่ออธิบายทำความเข้าใจเรื่องทั้งหมดนำไปสู่ความคิดที่สมบูรณ์

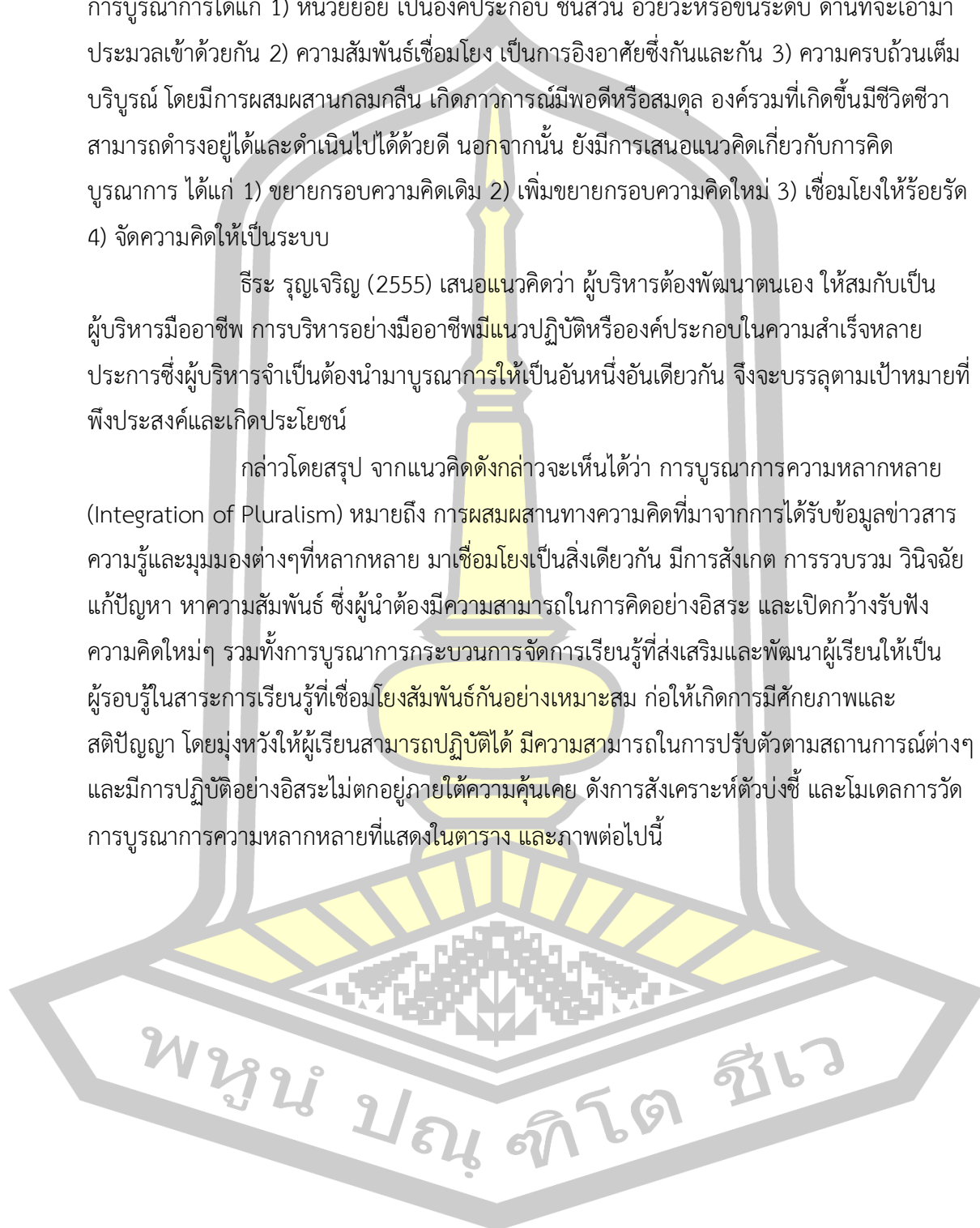
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้สรุปถึงการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้รอบรู้ในสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการมีศักยภาพและสติปัญญา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติการสืบค้นแสวงหาข้อมูล รู้จักเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รู้จักการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีความสุข มีความรักธรรมชาติ มีความรับผิดชอบและเพิ่มพูนคุณลักษณะการเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มี 2 แนวทาง ดังนี้ 1) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสู่การเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลายๆ กลุ่มสาระ หรือเนื้อหาสาระที่ใกล้เคียงกันไว้ในหน่วยการเรียนรู้เรื่องเดียวกันในลักษณะสหวิทยาการ ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวม 2) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสู่หุปัญญา เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ อันจะก่อให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลายที่เรียกว่า “พหุปัญญา” ได้แก่ ปัญญาด้านภาษา ปัญญาด้านการสื่อสาร ปัญญาด้านการให้เหตุผล ปัญญาด้านความมนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะเริ่มจากการทำ การวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างระหว่างผู้เรียนและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ฝึกทักษะให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทุกๆด้าน เพื่อให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิต

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการความหลากหลายว่า การบูรณาการทางความคิด หรือความคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking) เป็น ความสามารถทางความคิดในการมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม สามารถเชื่อมโยงในด้านต่างๆ

เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้ระบุงค์ประกอบของการบูรณาการได้แก่ 1) หน่วยย่อย เป็นองค์ประกอบ ชิ้นส่วน อวัยวะหรือชั้นระดับ ด้านที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกัน 2) ความสัมพันธ์เชื่อมโยง เป็นการอิงอาศัยซึ่งกันและกัน 3) ความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีการผสมผสานกลมกลืน เกิดภาวะการณ์มีพอดีหรือสมดุล องค์รวมที่เกิดขึ้นมีชีวิตชีวาสามารถดำรงอยู่ได้และดำเนินไปได้ด้วยดี นอกจากนั้น ยังมีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการคิดบูรณาการ ได้แก่ 1) ขยายกรอบความคิดเดิม 2) เพิ่มขยายกรอบความคิดใหม่ 3) เชื่อมโยงให้ร้อยรัด 4) จัดความคิดให้เป็นระบบ

ธีระ รุญเจริญ (2555) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง ให้สมกับเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การบริหารอย่างมืออาชีพมีแนวปฏิบัติหรือองค์ประกอบในความสำเร็จหลายประการซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาบูรณาการให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจะบรรลุตามเป้าหมายที่พึงประสงค์และเกิดประโยชน์

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบูรณาการความหลากหลาย (Integration of Pluralism) หมายถึง การผสมผสานทางความคิดที่มาจาก การได้รับข้อมูลข่าวสาร ความรู้และมุมมองต่างๆ ที่หลากหลาย มาเชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกัน มีการสังเกต การรวบรวม วินิจฉัย แก้ปัญหา ทหาความสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ และเปิดกว้างรับฟังความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการบูรณาการกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้รอบรู้ในสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการมีศักยภาพและสติปัญญา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้ มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ดังการสังเคราะห์ด้วงบั้งชี และโมเดลการวัดการบูรณาการความหลากหลายที่แสดงในตาราง และภาพต่อไปนี้



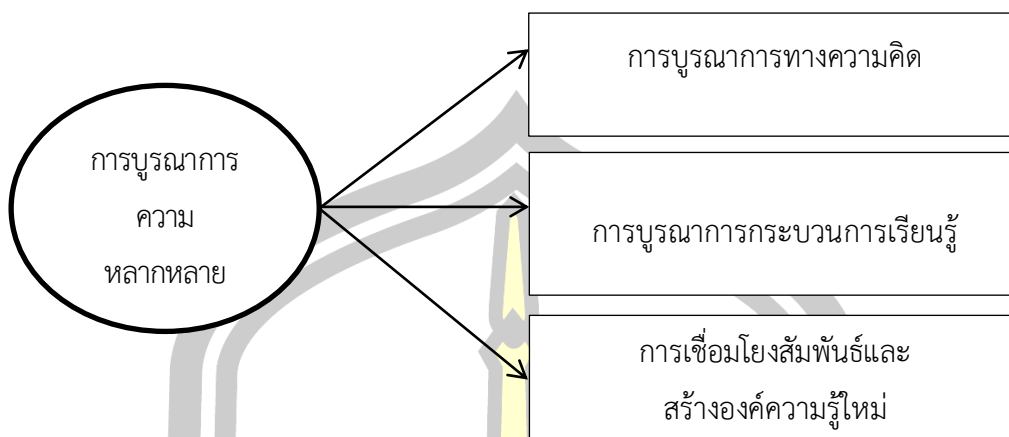
ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การบูรณาการความหลากหลาย

	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ	แหล่งอ้างอิง				ความถี่	ผลการสังเคราะห์
			Riggio และ Reichard (2008) Goleman (2011) และ Mojares (2015)	สุวิทย์ มูลคำ (2547)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547)	เกียรติก้อง ใจเจริญศักดิ์ (2547)		
1	การบูรณาการทางความคิด	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
2	การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
3	การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
4	การจัดความคิดให้เป็นระบบ				✓		1	-
	รวม	3	3	3	4	3	16	

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การบูรณาการความหลากหลาย พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง (5 ขึ้นไป) ได้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบูรณาการทางความคิด 2) การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และ 3) การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยได้นำตัวบ่งชี้การจัดความคิดให้เป็นระบบไปบูรณาการไว้กับตัวบ่งชี้การบูรณาการทางความคิด

พหุบัณฑิต ชีวะ





ภาพประกอบ 10 ตัวบ่งชี้การวัดการบูรณาการความหลากหลาย

องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation)

กนกอร สมปราษฎ์ (2559) ได้สรุปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ไว้ว่า สถานศึกษาหรือโรงเรียนแต่ละแห่งล้วนแล้วแต่มีบริบทที่มีความแตกต่างกัน ทั้งของระดับโรงเรียน ชนิดของโรงเรียน และธรรมชาติของการทำงาน เช่น ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือแตกต่างกันมากขึ้นเพื่อเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาของรัฐและเอกชน

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายในที่แตกต่างกันออกไปอีก เช่น จุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน เหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งทำให้การบริหารจัดการในบริบทแวดล้อมเหล่านี้ แตกต่างกันไป หลักการ ทฤษฎี แนวทางต่างๆ ที่นำมาปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมและประสบผลสำเร็จจึงต้องมีความพอเหมาะพอดี กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีนวัตกรรมทั้งเชิงโครงสร้างและกระบวนการ หากเปรียบเทียบกับ การตัดเสื้อผ้า ก็เหมือนกับการวัดตัวตัดให้พอดีกับผู้สวมใส่จึงจะดูดีที่สุด ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการ เรียนรู้ จึงไม่ควรมองข้ามหลักการนี้ ต้องมีการศึกษาอย่างลุ่มลึกและตัดสินใจเพื่อนำไปสู่กระบวนการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากที่สุด

Senge (1990) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นของตนเองและมีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำของผู้อื่นที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องแสวงหาภาวะผู้นำของผู้อื่นเพื่อให้เกิดความหมายและ มีความสัมพันธ์พึ่งพากันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)

การศึกษามุมมองของการมีภาวะผู้นำว่าเป็นการมองภาพรวม (Whole Person Approach) นอกเหนือจากนำตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดเวลาแล้ว ผู้นำต้องสนใจปัจจัยภายนอกเช่น

การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างคนอื่นๆในและนอกองค์กร การพัฒนาความรู้ด้วยการสอนงาน (Coaching) ทำให้มีแหล่งทรัพยากรหลากหลายในการเผชิญปัญหา ความท้าทายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล (Covey, 2004) ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบตามทัศนะของนักวิชาการต่อไปนี้

Sinlarat (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องออกแบบกระบวนการ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง มองหายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนและทำให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันตั้งไว้บรรลุได้ในเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดมีนวัตกรรมเชิงโครงสร้าง นวัตกรรมเชิงกระบวนการ รวมทั้งนวัตกรรมเชิงผลลัพธ์ (หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่าง คือคุณภาพผู้เรียน) ผู้สาคาธารณชนได้ต่อไป ผู้นำการเรียนรู้ต้องเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ให้กับสมาชิกองค์กรและชุมชน โดยเริ่มจากการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของสมาชิกในการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา ความสนใจ พื้นฐานความรู้ โดยที่ผู้เรียนมีอิสระในการควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง เลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้ นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้สามารถค้นหาความรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ได้

Greiter (2013) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นเรื่องที่ผู้นำการเปลี่ยนควรให้ความสำคัญ เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันโดยเฉพาะในยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้นำต้องมีความสามารถในการออกแบบกระบวนการทำงานโดยนำหลักการแนวคิด ทฤษฎี มาปรับใช้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม ทั้งนี้ ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้สมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน มีการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน

Jolouch, Martinez and Badia (2013) การเปลี่ยนแปลงบริบทหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรโดยการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่าเสมอ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

Kohlreiser (2013) ได้ให้ความสำคัญกับบริบทที่ส่งเสริมการเรียนรู้ว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น จัดช่วงเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในงานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ในขณะที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

Rubin (2013) อธิบายถึงตัวบ่งชี้สำคัญของการสร้างบรรยากาศหรือการปรับเปลี่ยนบริบทให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นั่นคือ สิ่งสำคัญที่ผู้นำควรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร และนอกองค์กรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้นเพื่อความยั่งยืนของการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องก็จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kouzes and Posner (2016) ให้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญหนึ่งของภาวะผู้นำ การเรียนรู้ ซึ่งตระหนักว่าบริบทและสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญ (Context Matters) ต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กล่าวคือ ตระหนักว่าบริบทสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันหรือพัฒนาเป็นผู้นำที่ดี สร้างบริบทสิ่งแวดล้อมที่มีความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน สร้างบริบทสิ่งแวดล้อมที่ให้โอกาสที่จะเรียนรู้สนับสนุนสำหรับการเสี่ยงและความผิดพลาด และมีตัวแบบของการเป็นผู้นำ และสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมภาวะผู้นำ

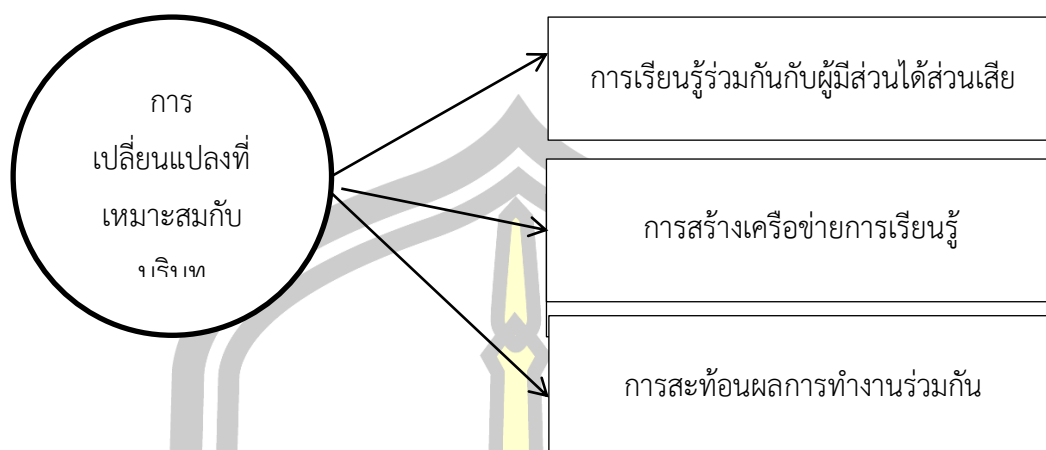
กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการออกแบบกระบวนการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาปรับใช้ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและประสพผลสำเร็จ เป็นที่พอเหมาะ พอดีกับบริบทแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งต้องมินวัตกรรมเชิงโครงสร้างและกระบวนการที่สอดคล้องกับบริบทที่แตกต่างกันทั้ง ระดับของโรงเรียน ชนิดของโรงเรียน ธรรมชาติการทำงาน จุดมุ่งหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประกอบด้วย การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน ดังการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ และโมเดลการวัดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทที่แสดงในตาราง และภาพต่อไปนี้

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ	แหล่งอ้างอิง						ความถี่	ผลการสังเคราะห์
		Sinlarat (2007)	Greiter (2013)	Jolouch, Martinez, Badia (2013)	Kohlreiser (2013)	Tubin (2013)	Kouzes & Posner (2016)		
1	การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
2	การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓		5	✓
3	การสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน		✓	✓		✓	✓	4	✓
4	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		✓					1	-
5	การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้			✓			✓	2	-
6	การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ						✓	1	-
7	การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำ						✓	1	-
	รวม	2	4	3	2	3	4	18	

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท พบว่ามีตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง (4 ขึ้นไป) ได้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และ 3) การสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่าบางตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน จึงนำตัวบ่งชี้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และการสร้างตัวแบบภาวะผู้นำไปบูรณาการไว้กับตัวบ่งชี้การสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน



ภาพประกอบ 11 ตัวบ่งชี้การวัดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

พฤติกรรมชี้วัดในแต่ละตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage)

ตัวบ่งชี้ความคิดริเริ่ม

ความคิดริเริ่ม (Originality) เป็นความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม ดังนั้นความคิดริเริ่มจึงเป็นลักษณะความคิดแปลกใหม่ แตกต่างจากความคิดธรรมดา หรือความคิดง่าย ๆ ที่เป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม (Guilford, 1970) โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชี้วัด ดังนี้

Harris (2016) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความคิดริเริ่มว่าเป็นความคิดของบุคคลที่กล้าคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับใคร และแสดงความคิดนั้นออกมาอย่างอิสระและสร้างสรรค์ โดยอาศัยแนวคิดเดิมที่มีอยู่มาผสมผสานให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ หรือนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม

Li and Zhang (2016) พบว่า การให้อำนาจของภาวะผู้นำสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเรียนรู้ของบุคคลและทีม และส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) แตกต่างกันในหลายระดับโดยอธิบายว่าตัวชี้วัดความคิดริเริ่มที่สำคัญคือต้องกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์

Townsend and Bennis (1997) และ Chen et al. (2011) ที่พบว่าจากการศึกษางานวิจัยภาวะผู้นำหลายๆ เรื่องมีข้อสรุปไปในทางเดียวกันว่า การให้อำนาจภาวะผู้นำซึ่ง

สอดคล้องกับกระแสให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) โดยกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์

George (2007) เสนอว่าความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยจะต้องมีความคิดริเริ่ม และคิดแปลกใหม่ที่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น

Roger (1995) กล่าวว่าบุคคลที่มีความคิดริเริ่มจะมีลักษณะดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ถอยหนีรับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย 2) เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น 3) มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ อย่างอิสระ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ความคิดริเริ่มเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ การผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ และนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม

#### ตัวบ่งชี้ความคิดคล่องแคล่ว

ความคิดคล่องแคล่วเป็นพฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วมีปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันเมื่อตอบปัญหาเรื่องเดียวกันความคล่องในการคิดนี้มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาหลายๆ วิธี และต้องการนำวิธีการเหล่านั้นมาทดลองจนกว่าจะพบวิธีการที่ถูกต้อง (Guilford, 1970)

Leitch, Woppaburra Guami Enkil (2017) เสนอว่า ความคิดคล่องแคล่วไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและค่านิยมของผู้อื่น ที่ผู้นำต้องเรียนรู้ แต่ผู้นำต้องพัฒนาความเข้าใจถึงสิ่งแวดล้อมที่ได้จากการปฏิสัมพันธ์ ต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นโดยไม่เอาตนเองเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ยังสามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้

Myszkowski, Storme, Davila and Lubart (2015) พบว่าผู้นำที่มีบุคลิกความคิดสร้างสรรค์และมีความคล่องแคล่วในการแก้ปัญหาโดยเปิดกว้างหลากหลาย (Divergent-Exploratory Thinking) มีความสัมพันธ์กับการได้รับการเห็นพ้องจากสมาชิก (Agreeableness) และสามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน

Kim (2006) และ Torrance (1966) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ว่าเป็นความคล่องแคล่ว (Fluency) ในการคิดอย่างรวดเร็วเพื่อหาคำตอบของปัญหาที่เกิดจากแนวคิดที่แตกต่างหลากหลาย (Divergent Thinking) หาจำนวนคำตอบได้จำนวนมาก ในระยะเวลาจำกัด และสามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ความคิดคล่องแคล่ว เป็นความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้ และสื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างรวดเร็ว

#### ตัวบ่งชี้ความคิดยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะต้องยืดหยุ่นยอมรับความผิดพลาดของตนเองหรือผู้อื่น รู้จักเรียนรู้ความผิดพลาด และเปิดใจรับสิ่งใหม่เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ความคิดแบบยืดหยุ่นจึงเป็นความสามารถในการปรับวิธีคิดได้รวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ความคิดยืดหยุ่นจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับทัศนคติ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออก (Guilford, 1970) ; (Osland, 2010) ดังแนวคิดของนักวิชาการต่อไปนี้

Bueno and Tubbs (2004) กล่าวถึง ความยืดหยุ่นว่าเนื่องจากการบริหารในบริบทที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง จะต้องมีความอ่อนสั้นอ่อนยาว และปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม โดยกล่าวถึง Flexibility Leader หรือผู้นำที่มีความยืดหยุ่น เป็นผู้นำที่ยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้ร่วมงาน ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้จากความผิดพลาด มองความล้มเหลว ผู้นำต้องเริ่มก่อนและกล้าที่จะบอก ทุกคนเป็นมนุษย์ธรรมดา มีโอกาสที่จะผิดพลาดหรือล้มเหลวเป็นธรรมดา อีกประเด็นหนึ่งเป็นเรื่องของการตัดสินความคิดคนอื่น ถ้าผู้นำไม่ยืดหยุ่นจะตัดสินความคิดของคนอื่นว่ามันไม่เหมือนเรา แตกต่างจากที่เราคิดและมีประสบการณ์ ดังนั้น จะต้องเริ่มมองแล้วว่าเราจะเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างไร เราผิดพลาดได้แต่ต้องเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้อง “Open to the New” หรือ การเปิดรับสิ่งใหม่ ผลจากงานวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดรับสิ่งใหม่ แต่แค่ต่อยอดจากสิ่งที่เราเชื่อซึ่งไม่ใช่การเปิดรับสิ่งใหม่

Bird and Osland (2004) จำแนกองค์ประกอบย่อยของทัศนคติที่เน้นโลกาภิวัตน์ (Global Attitude) ด้านมีความคิดยืดหยุ่น (Flexible Thinking) ไว้ว่ามีใกล้เคียงกับความสอดคล้องกับความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility) ที่ผู้นำจะต้องสามารถใช้กระบวนการคิดและความสามารถด้านความรู้เพื่อให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ นั้นได้เป็นอย่างดี

Jokinen (2005) อธิบายองค์ประกอบย่อยของทัศนคติที่เน้นโลกาภิวัตน์ (Global Attitude) ว่าความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility) นั้นเป็นความสามารถที่ผู้นำจะต้องสามารถคิดและเข้าใจสถานการณ์ต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถปรับวิธีคิดได้รวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา รวมถึงความเข้าใจความคิดของบุคคลอื่นที่แตกต่างไปจากความคิดของตนเอง

Jyoti and Dev (2015) มีข้อค้นพบจากการวิจัยด้วยการใช้รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (SEM: Structural Equation Modeling) ว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ได้มาจากการให้การเรียนรู้ (Learning Orientation) ที่จะต้องมีความยืดหยุ่นโดยรู้จักคิดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์

Baron, Rouleau, Grégoire and Baron (2018) ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ 100 คน และนักศึกษาปริญญาโทระดับผู้บริหาร 62 คน พบว่า ผู้นำการเรียนรู้ที่คิดสร้างสรรค์ต้องมีสติที่มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นทางความคิดที่มีสองมิติ มิติแรกเป็นการนำตนเองไปสู่เป้าหมายและการร่วมมือและสนับสนุน (Self-Assertive and Directive vs Collaborative and Supportive) มิติที่สองคือ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวและการปฏิบัติระยะสั้น (Long-Term Strategy VS Short-Term Execution) ทั้งสองมิติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยืดหยุ่นโดยรวมของผู้นำที่จะต้องปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเสนอว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการจำเป็นของสมาชิกและตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ความคิดยืดหยุ่น เป็นความสามารถปรับวิธีคิดได้รวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ได้แก่ ดัดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์ ปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

#### บ่งชี้ตัวความละเอียดลออในการคิด

ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดลออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น (Guilford, 1970)

Voegtlin, Patzer and Scherer (2012) เห็นว่าผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง นอกจากมีความคิดสร้างสรรค์แล้ว ยังต่อมีความคิดอย่างละเอียดลออให้กระบวนการมีขั้นตอนและหาทางออกแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผสมผสานการมององค์การโดยใช้ภาวะผู้นำในระดับมหภาคและระดับจุลภาค มีความละเอียดลออในการคิดโดยมีการคิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน

Habermas (2001) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่จะต้องให้ความสำคัญกับความกล้าคิด อย่างไรก็ตาม ความละเอียดลออในการคิดถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือต้องคิดทบทวนอย่างละเอียดเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความรอบคอบนั่นเอง

Steinmann and Scherer (1998) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการคิดของผู้นำถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องตระหนักคือความรอบคอบ และความละเอียดลออในการคิด



และตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความตระหนักในการคิดทบทวนอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจทำหรือลงมือปฏิบัติ

Wohlrapp (1998) ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกันกับแนวคิดของ Steinmann and Scherer (1998) ที่อธิบายถึงการคิดของผู้นำว่าถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำที่จะพูดหรือกระทำสิ่งใด นั่นคือจะต้องพิจารณาไตร่ตรองให้ละเอียดรอบคอบ และคิดทบทวนก่อนตัดสินใจ

Waldman and Galvin (2008) เสนอว่า ผู้นำที่มีความรับผิดชอบและมีความคิดละเอียดลออต้องประเมินผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันด้วยการคิดวิเคราะห์ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เป็นกระบวนการที่ยุติธรรมและสมดุล และคิดทบทวนอย่างละเอียด

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ความละเอียดลออในการคิดเป็นความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ที่อยู่บนพื้นฐานของการคิดทบทวนอย่างละเอียด การคิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหาอย่างละเอียดก่อนสั่งการ และคิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านความกล้าคิดสร้างสรรค์ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านความกล้าคิดสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
1. ความคิดริเริ่ม	ความสามารถในการคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ การผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ และนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม	1) คิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น 2) กล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ 3) ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ 4) นำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
2. ความคิดคล่องแคล่ว	ความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้ และสื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างรวดเร็ว	5) คิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน 6) เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้ 7) สื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างรวดเร็ว
3. ความคิดยืดหยุ่น	ความสามารถปรับวิธีคิดได้รวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา โดยสามารถคิดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์ ปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว	1) ตัดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์ 2) ปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 3) ปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว
4. ความละเอียดลออในการคิด	ความสามารถคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ที่อยู่บนพื้นฐานของการคิดทบทวนอย่างละเอียด การคิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหาอย่างละเอียดก่อนสั่งการ และคิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน	1) คิดทบทวนอย่างละเอียด 2) คิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหาอย่างละเอียดก่อนสั่งการ 3) คิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning)

ตัวบ่งชี้การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง เป็นการมองตนเองเชิงบวก

ใช้สติปัญญาไตร่ตรอง จัดระบบการเรียนรู้ และตัดสินใจเรื่องการเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง

ได้ ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้เรียนด้วยตนเอง 7 ประการคือ 1) เป็นผู้ยอมรับตนเอง (Self Acceptance) เป็นผู้ที่มิทักสนะคดีต่อตนเองในด้านการเป็นผู้เรียน 2) มีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้ (Planfulness) สามารถวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง สามารถวางจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการที่วางไว้ รวมถึงสามารถใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียน 3) มีแรงจูงใจภายใน (Internalized Evaluation) มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้โดยปราศจากสิ่งควบคุมภายนอก 4) มีการประเมินตนเอง (Internalized Evaluation) มีความสามารถประเมินว่าตนเองจะเรียนให้ดีแค่ไหน โดยอาจจะขอให้ผู้อื่นประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองก็ได้ แต่ต้องยอมรับผลการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏ 5) เปิดกว้างต่อการรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์เข้าไปใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ การมีความสนใจใฝ่รู้ในการทำกิจกรรมใหม่ๆ ความอดทนต่อปัญหาจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ 6) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นการที่มีความยืดหยุ่น ในการเรียนรู้ มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือวิธีการ และใช้ระบบการเข้าถึงปัญหา โดยทักษะการสำรวจ การลองผิดลองถูก ซึ่งไม่แสดงถึงการขาดความตั้งใจที่จะเรียนรู้ ความล้มเหลวจะได้รับการนำมาปรับปรุงแก้ไข 7) การเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ผู้ที่ดูแลตนเองได้ เลือกที่จะผูกพันกับรูปแบบการเรียนรู้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง บุคคลเหล่านี้สามารถที่จะตั้งปัญหากับมาตรฐานของระยะเวลา และสถานที่ เพื่อให้เห็นว่าลักษณะการเรียนแบบใดแบบใดที่มีคุณค่า และเป็นที่ยอมรับได้ Skager (1978) โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

Horowitz and Van Eeden (2015) ได้วิจัยจากผู้ให้ข้อมูลที่มีภาวะผู้นำสูง 7 คน พบว่า ผู้นำต้องนำตนเองได้ด้วยคุณสมบัติการตระหนักในตนเองว่าต้องการอะไร (Self-Awareness) มีความเป็นตัวตนแท้จริงไม่เสแสร้ง (Authenticity) มีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุเป้าหมายตนเอง (Inspiration) และมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมาย (Passion) ต้องพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ (Self-Learning) ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์ หาความเชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ รู้จักตนเองในบริบทขององค์กร แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการเรียนรู้และมีกระบวนการเรียนรู้ มีการทบทวน (Reflection) การเรียนรู้นั้น นำประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง, ค้นคว้าวิจัยอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง เป็นการมองเชิงบวกใช้สติปัญญาไตร่ตรองจัดระบบการเรียนรู้และตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้

ตัวบ่งชี้การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ เป็นวิธีค้นหาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง คุณลักษณะของผู้เรียนด้วยตนเอง

มีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้ (Planfulness) สามารถวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง สามารถวางจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกับตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการที่วางไว้ รวมถึงสามารถใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียน Skager (1978)

Horowitz and Van Eeden (2015) ได้วิจัยจากผู้ให้ข้อมูลที่มีภาวะผู้นำสูง 7 คน พบว่า ผู้นำต้องนำตนเองได้ด้วยคุณสมบัติการตระหนักรู้ในตนเองว่าต้องการอะไร (Self-Awareness) มีความเป็นตัวตนแท้จริงไม่เสแสร้ง (Authenticity) มีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุเป้าหมายตนเอง (Inspiration) และมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมาย (Passion) ต้องพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ (Self-Learning) ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์ หากความเชื่อโยงการเรียนรู้ต่างๆ รู้จักตนเองในบริบทขององค์กร แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการเรียนรู้และมีกระบวนการเรียนรู้ มีการทบทวน (Reflection) การเรียนรู้นั้น การแสวงหาแหล่งวิทยากร นำประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง, ค้นคว้าวิจัยอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ เป็นวิธีการค้นหาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

ตัวบ่งชี้การวางแผนการเรียนรู้ เป็นการวางแผนการเรียนรู้ เป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง และการกำหนดกิจกรรมวิธีการเรียนรู้เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการโดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

McWhorter, Lynham and Porter (2008) ศึกษาการวางแผนภาพอนาคต (Scenario Planning) ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกแตกต่างกัน พบว่าการวางแผนภาพอนาคตส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนว่าทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้

Ye, Wang and Li (2018) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำ 202 คน ในประเทศจีน พบว่า ผู้นำที่สามารถนำตนเองได้ต้องให้โอกาสเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก โดยให้มองเชิงบวกว่าเป็นการเรียนรู้สม่ำเสมอ กล่าวสำรวจลองผิดลองถูกในการแสวงหาความรู้ กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การวางแผนการเรียนรู้ เป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง และการกำหนดกิจกรรมวิธีการเรียนรู้เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการ

ตัวบ่งชี้การแสวงหาแหล่งวิทยากร เป็นการนำประสบการณ์ต่างๆ จากแหล่งความรู้ และการสืบค้นข้อมูล มาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง กล่าวลองผิดลองถูกสามารถค้นคว้าวิจัยได้อย่างเป็นระบบ ดังแนวคิดของนักวิชาการต่อไปนี้

Horowitz and Van Eeden (2015) ได้ได้วิจัยจากผู้ให้ข้อมูลที่มีภาวะผู้นำสูง 7 คน พบว่า ผู้นำต้องนำตนเองได้ด้วยคุณสมบัติการตระหนักในตนเองว่าต้องการอะไร (Self-Awareness) มีความเป็นตัวตนแท้จริง (Authenticity) มีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุเป้าหมายตนเอง (Inspiration) และมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมาย (Passion) ต้องพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ (Self-Learning) ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์ หาความเชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ รู้จักตนเองในบริบทขององค์กร แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการเรียนรู้และมีกระบวนการเรียนรู้ มีการทบทวน (Reflection) การเรียนรู้

Ye, Wang and Li (2018) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำ 202 คน ในประเทศจีน พบว่า ผู้นำที่สามารถนำตนเองได้ต้องให้ออกาสเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก โดยให้มองเชิงบวกว่าเป็นการเรียนรู้สม่ำเสมอ กล่าวสำรวจลองผิดลองถูกในการแสวงหาความรู้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การแสวงหาแหล่งวิทยาการ การนำประสบการณ์ต่างๆ จากแหล่งความรู้ และการสืบค้นข้อมูล มาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง กล่าวลองผิดลองถูก สามารถค้นคว้าวิจัยได้อย่างเป็นระบบ

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
1. การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง	เป็นการมองเชิงบวกใช้สติปัญญาไตร่ตรองจัดระบบการเรียนรู้ และตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้	1) มองเชิงบวกต่อตนเอง 2) ใช้สติปัญญาไตร่ตรองจัดระบบการเรียนรู้ 3) ตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้	เป็นวิธีการค้นหาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง	1) หาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ 2) กำหนดจุดมุ่งหมายที่สามารถวัดได้ 3) กำหนดจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับความต้องการ

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
3. การวางแผนการเรียนรู้	การกำหนดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง และการกำหนดกิจกรรมวิธีการเรียนรู้เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการ	1) มีการวางแผนว่าทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ 2) วางแผนในการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง 3) กำหนดกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้
4. การแสวงหาแหล่งวิทยาการ	ความสามารถในการนำประสบการณ์ต่างๆ จากแหล่งความรู้ และการสืบค้นข้อมูล มาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง กล่าวคือทดลองผิดลองถูก สามารถค้นคว้าวิจัยได้อย่างเป็นระบบ	1) นำประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 2) ระบุแหล่งความรู้ และวิธีสืบค้นข้อมูลในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 3) ทดลองผิดลองถูกในการแสวงหาความรู้ 4) ค้นคว้าวิจัยอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ตัวบ่งชี้การสื่อสารของทีมงาน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงทีมงานที่ชัดเจนโดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชี้วัด ดังนี้

Gong et al. (2013) เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำในที่สามารถพุ่มพักวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Culture) ที่เป็นการสื่อสารในกลุ่มทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการเรียนรู้ ทำให้เห็นผลของความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนและคาดหวังความคิดสร้างสรรค์จากสมาชิกในทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

Liang, Chang, Rothwell and Shu (2016) ศึกษากลุ่มตัวอย่าง 297 คน ที่เป็นสมาชิกชุมชนเสมือนจริงหลายชุมชนที่มีการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) พบว่า ความเชื่อใจ การสื่อสาร และภาวะผู้นำ (Trust, Communication and Leadership) ส่งผลสำคัญ ต่อการแบ่งปันความรู้ออนไลน์ สมาชิกที่มีระดับความเชื่อใจการสื่อสาร และภาวะผู้นำสูงมีการแบ่งปัน ความรู้ (Knowledge Sharing) มากกว่าสมาชิกที่มีระดับปานกลางหรือน้อย สมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารและภาวะผู้นำสูงส่งผลต่อการแบ่งปันการเรียนรู้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การสื่อสารของ ทีมงาน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน โดยมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงทีมงานชัดเจน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การสื่อสารของทีมงานจึง เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และ เชื่อมโยงทีมงานที่ชัดเจน

ตัวบ่งชี้ความสามารถของทีมงาน เป็นการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม การเรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน โดยรวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้ สิ่งต่างๆ รวมกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

Barczak et al. (2010) ให้ความหมายว่า ความคิดสร้างสรรค์ของทีม (Team Activity) หมายถึง ทีมที่ให้ความคิดและการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของ องค์กร ความสามารถของทีมงาน จะเห็นได้ว่า ความสามารถของทีมงาน เป็นการจัดการและพัฒนา ความสามารถของทีม การเรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน โดยรวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆรวมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ความสามารถของทีมงาน จึงเป็นการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม การเรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน โดยรวมพลัง ความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้การสร้างการเรียนรู้

เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมโดยการกระตุ้นการทำงานของทีมให้ เรียนรู้ร่วมกัน มีการสนทนา และอภิปรายร่วมกัน

Wen, Zhou and Lu (2017) พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารที่สูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร ผู้นำต้องเป็น ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่า การสร้างการเรียนรู้เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมโดย การกระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน มีการสนทนา และอภิปรายร่วมกัน

ตัวบ่งชี้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เป็นการเคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีมโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยกรณีศึกษา มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

Liang, Chang, Rothwell and Shu (2016) ศึกษากลุ่มตัวอย่าง 297 คน ที่เป็นสมาชิกชุมชนเสมือนจริงหลายชุมชนที่มีการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) พบว่า ความเชื่อใจ การสื่อสาร และภาวะผู้นำ (Trust, Communication and Leadership) ส่งผลสำคัญ ต่อการแบ่งปันความรู้ออนไลน์ สมาชิกที่มีระดับความเชื่อใจการสื่อสาร และภาวะผู้นำสูงมีการแบ่งปัน ความรู้ (Knowledge Sharing) มากกว่าสมาชิกที่มีระดับปานกลางหรือน้อย สมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารและภาวะผู้นำสูงส่งผลต่อการแบ่งปันการเรียนรู้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การสื่อสารของ ทีมงาน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน โดยมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงทีมงานชัดเจน

Wen, Zhou and Lu (2017) พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารที่สูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร ผู้นำต้องเป็น ตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า กิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เป็นการเคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีมโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการเรียนรู้เป็นทีม ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชีวิต
1. การสื่อสารของ ทีมงาน	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดย มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และ เชื่อมโยงทีมงานที่ชัดเจน	1) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 2) สื่อสารอย่างเป็นระบบ 3) สื่อสารเชื่อมโยงทีมงานอย่าง ชัดเจน



ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
2. ความสามารถของทีมงาน	การจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม การเรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน โดยรวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย	1) จัดการและพัฒนาความสามารถของทีม 2) เรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) รวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน
3. การสร้างการเรียนรู้	การสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมโดยการกระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน มีการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน	1) สร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม 2) กระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน 3) กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน
4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การเคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีมโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	1) เคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีม 2) ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา 3) กระตุ้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

#### องค์ประกอบด้านการบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism)

การบูรณาการความหลากหลาย หมายถึง การผสมผสานทางความคิดที่มาจาก การได้รับข้อมูลข่าวสาร ความรู้และมุมมองต่างๆ ที่หลากหลาย มาเชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกัน มีการสังเกต การรวบรวม วินิจฉัย แก้ปัญหา หาความสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ และเปิดกว้างรับฟังความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการบูรณาการกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้รอบรู้ในสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการมีศักยภาพและสติปัญญา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้ มีความสามารถในการ

ปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย โดยมี นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

Hoe (2017) เสนอว่าผู้นำต้องมีชุดทักษะความคิดที่เป็นภาพรวม (Holistic) เพื่อเผชิญกับโลกยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย การออกแบบความคิด (Design Thinking) กระบวนการคิด (Process Thinking) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดอนาคต (Futures Thinking) และการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพื่อผสมผสานความสมดุลระหว่าง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) และทักษะด้านคน (People Technique) ในการมองรอบ ด้าน มองเป็นภาพรวม, คิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่อง หลักได้อย่างเหมาะสม, คิดครบถ้วนเต็มบริบูรณ์

Palaima and Skarzauskiene (2010) วิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณของ กลุ่มตัวอย่าง 201 คน สร้างโมเดลความสัมพันธ์และพิสูจน์ด้วย Multiple Linear Rgression พบว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ส่งผลต่อความสามารถหลายด้านของภาวะผู้นำ -5.1 การบูรณาการทางความคิด (43 คิดในการมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม, 44) คิดเชื่อมโยงในด้าน ต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม)

Ackoff (1999) และ Haines (1998) เสนอว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดแบบบูรณาการที่ประกอบด้วยมุมมองภาพกว้าง ความสำเร็จของการปฏิสัมพันธ์จำนวนมากและสร้างความเข้าใจเพื่อให้ได้ภาพรวม ซึ่งผลที่ได้อาจเป็นข้อสรุป หลากหลายแตกต่างกัน เนื่องจากประเด็นที่ศึกษานั้นสลับซับซ้อนและเป็นพลวัต มีการเชื่อมโยงจาก หลายแหล่งทั้งภายในและภายนอก โดย Senge (1990) ให้ความหมายเพื่อให้เข้าใจปฏิบัติได้ง่ายว่า “การคิดเชิงระบบทำให้ชีวิตง่ายขึ้นเห็นรูปแบบที่ลึกลงภายใต้เหตุการณ์และรายละเอียดนั้นๆ” ([Systems Thinking] Simplifies Life by Helping us see the Deeper Patterns Lying Behind the Events and Details) คิดในการมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม, คิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม, คิดครบถ้วนเต็มบริบูรณ์, คิดผสมผสานกลมกลืนให้เกิดความสมดุล)

Singh et al. (2017) ศึกษากรุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียนอายุ 12-16 ปีในอินเดีย ครอบคลุมทั้งประเทศจำนวน 1065 คน โดยให้ตอบคำถามวัดปัญญา 7 ด้านคือ ทักษะด้านภาษา ความสามารถด้านตรรกศาสตร์และคณิตศาสตร์ ทักษะด้านดนตรี ปัญญาด้านมิติ ทักษะด้านร่างกาย และการเคลื่อนไหว ปัญญาด้านการเข้าใจตนเอง และปัญญาด้านมนุษยสัมพันธ์ (Linguistic Skills, Logical/Mathematical Abilities, Musical Skills, Spatial Intelligence, Bodily-Kinesthetic Skills, Intrapersonal Intelligence, and Interpersonal Intelligence) และตอบคำถามเพื่อวัด เซอร์ปัญญา (IQ: Intelligence Quotient) พบว่า นักเรียนมีปัญญาที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มีมากกว่า

หนึ่งปัญญาหรือทักษะ จาก 7 รูปแบบของปัญญามีแค่ 3 รูปแบบ คือ ด้านตรรกศาสตร์และคณิตศาสตร์ ด้านดนตรี และด้านมิติสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเชาว์ปัญญา นักเรียนที่มีเชาว์ปัญญาดำมีปัญญาในรูปแบบอื่นๆ ดังนั้น ผู้นำการเรียนรู้ที่เข้าใจและรู้จักใช้ปัญญาที่หลากหลายหรือพหุปัญญาของผู้เรียนทำให้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้ การออกแบบกระบวนการเรียนรู้จึงต้องมีหลากหลายให้ครอบคลุมปัญญาทุกชนิดเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของผู้เรียน ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวมส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลายหรือพหุปัญญา, ปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือ หลายรูปแบบ

Riggio and Reichard (2008) ; Goleman Danie (2011) และ Juvy (2015) พบว่า การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานช่วยให้ผู้นำใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความแตกต่างหลากหลายของลักษณะงานและความรับผิดชอบมีมากมาย ผู้ประสบความสำเร็จในอาชีพต้องมีทักษะและความสามารถที่ปัจจัยสำคัญระดับต้นๆ คือ ปัญญา ความมุ่งมั่น ความแข็งแกร่ง และวิสัยทัศน์ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ ปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือ หลายรูปแบบ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การบูรณาการความหลากหลาย (Integration of Pluralism) หมายถึง บทบาทการเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายระดับและหลากหลาย สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ร่วมมือมีเครือข่ายพันธมิตรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่

#### ตัวบ่งชี้การบูรณาการทางความคิด

Palaima and Skarzauskiene (2010) วิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณของกลุ่มตัวอย่าง 201 คน สร้างโมเดลความสัมพันธ์และพิสูจน์ด้วย Multiple Linear Regression พบว่าการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ส่งผลต่อความสามารถหลายด้านของภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการทางความคิด การคิดในการมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม และการคิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การบูรณาการทางความคิดจึงเป็นความสามารถในการบูรณาการทางความคิดที่มาจากการได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และมุมมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม โดยเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน ผสมผสานให้เกิดความสมดุล เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

### ตัวบ่งชี้การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้

Riggio and Reichard (2008) กล่าวว่า การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานช่วยให้ผู้นำใช้ทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความแตกต่างหลากหลายของลักษณะงานและความรับผิดชอบมีมากมาย ผู้ประสบความสำเร็จในอาชีพต้องมีทักษะและความสามารถที่ปัจจัยสำคัญระดับต้นๆคือปัญญา ความมุ่งมั่น ความแข็งแกร่ง และวิสัยทัศน์

Goleman (2011) และ Juvy (2015) กล่าวถึงการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้นั้นจะเป็นการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวม ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลายหรือพหุปัญญา การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ต่างๆ ตลอดจนปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุมหรือ หลายรูปแบบ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้จึงเป็นความสามารถในการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวมที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลาย โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ และปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือหลายรูปแบบ

### ตัวบ่งชี้การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่

Singh et al. (2017) ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียนอายุ 12-16 ปี ในอินเดียครอบคลุมทั้งประเทศจำนวน 1,065 คน โดยให้ตอบคำถามวัดพหุปัญญา 7 ด้านคือ ทักษะด้านภาษา ความสามารถด้านตรรกศาสตร์และคณิตศาสตร์ ทักษะด้านดนตรี ปัญญาด้านมิติ ทักษะด้านร่างกายและการเคลื่อนไหว ปัญญาด้านการเข้าใจตนเอง และปัญญาด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Linguistic Skills, Logical/Mathematical Abilities, Musical Skills, Spatial Intelligence, Bodily-Kinesthetic Skills, Intrapersonal Intelligence, and Interpersonal Intelligence) และตอบคำถามเพื่อวัดเชาว์ปัญญา (IQ: Intelligence Quotient) พบว่า นักเรียนมีปัญญาที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มีมากกว่าหนึ่งปัญญาหรือทักษะ จาก 7 รูปแบบของปัญญามีแค่ 3 รูปแบบ คือ ด้านตรรกศาสตร์และคณิตศาสตร์ ด้านดนตรี และด้านมิติสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเชาว์ปัญญา นักเรียนที่มีเชาว์ปัญญาต่ำมีปัญญาในรูปแบบอื่นๆ ดังนั้น ผู้นำการเรียนรู้ที่เข้าใจและรู้จักใช้ปัญญาที่หลากหลายหรือพหุปัญญาของผู้เรียนทำให้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้ การออกแบบกระบวนการเรียนรู้จึงต้องมีหลากหลายให้ครอบคลุมปัญญาทุกชนิดเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดของผู้เรียน -5.2 การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ (49 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลาย

ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวม, 50 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิด ปัญญาอย่างหลากหลายหรือพหุปัญญา, 52) ปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือ หลายรูปแบบ)

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การเชื่อมโยงสัมพันธ์และ สร้างองค์ความรู้ใหม่จึงเป็นความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่บูรณาการเนื้อหา ทฤษฎี วิธีการต่างๆ มีสรุป สังเคราะห์เป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับองค์การและ เรียนรู้รูปแบบใหม่ผ่านการปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการบูรณาการ ความหลากหลาย ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการบูรณาการความหลากหลาย

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชีวิต
1. การบูรณาการทางความคิด	ความสามารถในการบูรณาการทางความคิดที่มาจากการได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และ มุมมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม โดยเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม ครบถ้วน ผสมผสานให้เกิดความสมดุล เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) คิดในการมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม</li> <li>2) คิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม</li> <li>3) คิดครบถ้วนเต็มบริบูรณ์</li> <li>4) คิดผสมผสานกลมกลืนให้เกิดความสมดุล</li> <li>5) คิดอย่างอิสระหาคำตอบได้หลายประเภท หลายทิศทาง</li> <li>6) เปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์</li> </ol>

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
2. การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	ความสามารถในการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวมที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลาย โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ และปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือหลายรูปแบบ	1) ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวม 2) ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลายหรือพบปัญหา 3) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง(48) มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ 4) ปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือ หลายรูปแบบ
3. การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่	ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่บูรณาการเนื้อหา ทฤษฎีวิธีการต่างๆ มีสรุป สังเคราะห์เป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับองค์การและเรียนรู้รูปแบบใหม่ผ่านการปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล	1) เชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร แนวคิดต่างๆ มาผสมผสานเป็นองค์ความรู้ใหม่ 2) นำเนื้อหา ทฤษฎี เทคนิควิธีการต่างๆมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ 3) นำรูปแบบใหม่สู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

องค์ประกอบด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล  
(Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era)

การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลเป็นการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในด้านความสามารถในการใช้ การสนับสนุนทรัพยากร และการใช้อย่างมีจริยธรรม เพื่อเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มาตรฐานทางเทคโนโลยี การศึกษาระดับชาติสำหรับผู้บริหาร (National Educational Technology Standard for Administrators : NETS-A) ซึ่งประกอบด้วย 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล มาตรฐานที่ 3 มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ มาตรฐานที่ 4 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 5 สังคมดิจิทัล International Society for Technology in Education : ISTE (2009) โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

ตัวบ่งชี้การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และนำไปใช้ในกิจวัตรประจำวัน

Avolio et al. (2014) เสนอว่า ผู้นำที่มีความสามารถวางกลยุทธ์เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะประสบความสำเร็จ ทำให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ในการนำโครงการด้านดิจิทัลไปดำเนินการ - 4.1 พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (34 สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน)

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และนำไปใช้ในกิจวัตรประจำวัน

ตัวบ่งชี้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

Haslam (2006) ได้เสนอมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหาร ควรมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การนำเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันในเรื่องส่วนตัวและเรื่องวิชาชีพ 2) การแสดงบทบาทที่เท่าเทียมกันในด้านผู้จัดการและผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การควบคุมตนเองให้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์ในการสอน 4) การสร้างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีจากการบูรณาการแนวความคิดที่หลากหลาย 5) การสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

Li, Liu, Belitski, Ghobadian and O’regan (2016) ทำการวิจัยด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรธุรกิจ SME ในยุโรป 42 คน พบว่าผู้นำที่ใส่ใจการเรียนรู้สามารถสร้างความสอดคล้องกลยุทธ์ขององค์กรกับเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดการพัฒนาและความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

Fisher (2005) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ “พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space)” ไว้ว่าพื้นที่ดังกล่าวต้องมีความสะดวกสบาย มีบรรยากาศที่จะช่วยในการคิด ทำให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับทั้งครูและเด็ก อาจมีบรรยากาศเหมือนบ้าน มีบรรยากาศของการบ่มเพาะและร่วมมือกัน มีพื้นที่แสดงโครงงาน พื้นที่นำเสนอสิ่งต่างๆ พื้นที่ส่วนบุคคล พื้นที่ในการประชุม อภิปรายต่างๆ พื้นที่ประชุมครูผู้สอน มีห้องที่เป็นกิจกรรมเฉพาะ เช่น ศิลปะ วิศวกรรม สื่อ การออกแบบ ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ สัญญาณอินเทอร์เน็ตแบบไร้สาย (Wifi) ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภายในพื้นที่ของสถานศึกษาค่อนข้างมากให้เป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่ทรงพลังให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง จะเห็นได้ว่าหลายๆ ที่ปรับเปลี่ยนจากห้องสมุดธรรมดาไปเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีศักยภาพการใช้งานที่สูงขึ้นมากมาย เป็นการปรับบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งผลต่อการเพิ่มเวลาเรียนรู้และการทำกิจกรรมมากขึ้นกว่าเดิม การสร้างแหล่งเรียนรู้นั้นเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองได้มากขึ้น และเกิดเครือข่ายการเรียนรู้ สถานศึกษาก็กลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทิพรัตน์ สิทธิวงศ์ และศุภสิทธิ์ เต็งคิว (2558) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนิสิตสาขาเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของนิสิตที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และหาแนวทางในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยกำหนดองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน 2) ด้านอาจารย์ผู้สอน 3) ด้านสื่อเอกสารและอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน 4) ด้านบริหารวิชาการ 5) ด้านห้อง Self-Access 6) ด้านการให้บริการทั่วไป 7) ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

กระทรวงศึกษาธิการ (2558) ได้ระบุสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสม
- 2) มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน



3) มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4) มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี

5) มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นการสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน โดยมีการกระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

ตัวบ่งชี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชีวิต ดังนี้

นิคม นาคอ้าย (2549) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์มี 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) คุณลักษณะด้านการเรียนรู้และการสอน 3) คุณลักษณะด้านความสามารถเชิงผลิตภาพและความชำนาญเชิงวิชาชีพ 4) คุณลักษณะด้านการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการและการปฏิบัติ 5) คุณลักษณะด้านการวัดและประเมินผล 6) คุณลักษณะด้านสังคมกฎหมายและจริยธรรม

บรรจบ บุญจันทร์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 2) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน 3) การใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและประเมินผล และ 4) การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2560) อธิบายถึง ผู้นำการเรียนรู้ว่าต้องมีความรอบรู้เข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้สมาชิกนำเทคโนโลยีมาบูรณาการใช้ในการทำงานและการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทและความต้องการของสมาชิก และส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม เป็นการปลูกฝังค่านิยมที่ฝังงมในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาโดย ผลักดันให้ครู และบุคลากร นักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนมีความมั่นใจใน การใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม

ตาราง 13 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชี้วัดด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยี ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
1. การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	การสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และนำไปใช้ในกิจวัตรประจำวัน	1) สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน 2) ให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) แสดงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกิจวัตรประจำวัน
2. การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	การสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน โดยมีการกระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้	1) สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน 2) กระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยตรง 3) อำนวยความสะดวกและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

ตาราง 13 ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชี้วัด
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม	การปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษา โดย ผลักดันให้ครู และบุคลากร นักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม	1) ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษา 2) ผลักดันให้ครู และบุคลากร นักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม

องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context-Oriented Transformation)

การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทเป็นบทบาทการเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายระดับและหลากหลาย สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ร่วมมือมีเครือข่ายพันธมิตรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชี้วัด ดังนี้

ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กนกอร สมปราชญ์ (2559) กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำการเรียนรู้ คือปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายระดับ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายระดับ ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ โดยเริ่มจากการใช้พื้นฐานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน ให้เรื่องของการศึกษา การเรียนรู้เป็นประเด็นที่สำคัญทั้งในบริบทของสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ 2) การสร้าง

ความร่วมมือและเครือข่ายพันธมิตร ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับนานาชาติ ควรมีความร่วมมือเป็นพันธมิตรระหว่างกัน รวมทั้งการมีภาวะผู้นำแบบกระจาย ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบกระจาย และภาวะผู้นำแบบร่วมพลังจึงต้องถูกนำมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับยกระดับรูปแบบของการเรียนรู้และความสำเร็จของโรงเรียน การจัดการกิจกรรมและการดำเนินงานต้องมีความร่วมมือภายใต้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กระจายภาวะผู้นำและสร้างเครือข่ายในกลุ่มขนาดเล็กและระดับนโยบาย

Senge (1990) เสนอว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำไปบริการ (Servant Leadership) ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นของตนเองและมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้อื่นที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องแสวงหาภาวะผู้นำของผู้อื่นเพื่อให้เกิดความหมายและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning) มีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเป็นชุมชนของการปฏิบัติ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

Covey (2004) มองภาวะผู้นำว่าเป็นการมองภาพรวม (Whole Person Approach) นอกเหนือจากนำตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดเวลาแล้ว ผู้นำต้องสนใจปัจจัยภายนอกเช่น การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างคนอื่นในและนอกองค์กร การพัฒนาความรู้ด้วยการสอนงาน (Coaching) ทำให้มีแหล่งทรัพยากรหลากหลายในการเผชิญปัญหา ความท้าทายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การกระตุ้นการเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการสอนงาน

#### ตัวบ่งชี้การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อย รวมตัวกันด้วยความสมัครใจภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกันจัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดมสรรพกำลังร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ (Henson, 2003)

Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่ายว่า หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มองค์กร หรือหลายองค์กร ที่มีทรัพยากรของตัวเองซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควรจะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตามแต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมา

รวมกันเป็นกลุ่มนั้นจะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกัน คือมีบุคคลร่วมสนทนากันหากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเต็มใจที่จะประสานงานกันและที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

Wheatly (2006) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกันมีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกันและมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงมีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่องสามารถปรับเปลี่ยนรูปร่างรูปทรง และเปลี่ยนบทบาทหรือการทำงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม ทั้งในการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทุกระดับ การรวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างพันธมิตรให้เกิดความไว้วางใจกัน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยงานต่างๆ โดยการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ ตลอดจนการรวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกัน

#### ตัวบ่งชี้การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์ประกอบสำคัญหนึ่งของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งตระหนักว่าบริบทและสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญ (Context Matters) ต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กล่าวคือ ตระหนักว่าบริบทสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันหรือพัฒนาเป็นผู้นำที่ดี สร้างบริบทสิ่งแวดล้อมที่มีความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน สร้างบริบทสิ่งแวดล้อมที่ให้โอกาสที่จะเรียนรู้ สนับสนุนสำหรับการเสี่ยงและความผิดพลาดและมีตัวแบบของการเป็นผู้นำ และสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมภาวะผู้นำ Kouzes and Posner (2016) โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมชี้วัด ดังนี้

Senge (1990) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นของตนเองและมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้อื่นที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องแสวงหาภาวะผู้นำของผู้อื่นเพื่อให้เกิดความหมายและมีความสัมพันธ์พึ่งพากันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)

การศึกษามุมมองของการมีภาวะผู้นำว่าเป็นการมองภาพรวม (Whole Person Approach) นอกเหนือจากนำตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดเวลาแล้ว ผู้นำต้องสนใจปัจจัยภายนอกเช่น การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างคนอื่นๆ ในและนอกองค์กร การพัฒนาความรู้ด้วยการสอนงาน (Coaching) ทำให้มีแหล่งทรัพยากรหลากหลายในการเผชิญปัญหา ความท้าทายอย่าง

รวดเร็วและมีประสิทธิผล (Covey, 2004) ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบตามทัศนะของนักวิชาการต่อไปนี้

Sinlarat (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องออกแบบกระบวนการ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง มองหายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนและทำให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันตั้งไว้บรรลุได้ในเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดมีนวัตกรรมเชิงโครงสร้าง นวัตกรรมเชิงกระบวนการ รวมทั้งนวัตกรรมเชิงผลลัพธ์ (หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่าง คือ คุณภาพผู้เรียน) ผู้บริหารโรงเรียนได้ต่อไป ผู้นำการเรียนรู้ต้องเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ให้กับสมาชิกองค์กรและชุมชน โดยเริ่มจากการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของสมาชิกในการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งบุคลิกภาพ สติปัญญา ความสนใจ พื้นฐานความรู้ โดยที่ผู้เรียนมีอิสระในการควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง เลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้ นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้สามารถค้นหาความรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ได้

Greiter (2013) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นเรื่องที่ผู้นำการเปลี่ยนควรให้ความสำคัญ เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันโดยเฉพาะในยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้นำต้องมีความสามารถในการออกแบบกระบวนการทำงานโดยนำหลักการแนวคิด ทฤษฎี มาปรับใช้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม ทั้งนี้ ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน มีการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสะท้อนผลการทำงานร่วมกัน

Jolouch, Martinez and Badia (2013) การเปลี่ยนแปลงบริบทหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรโดยการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

Kohlreiser (2013) ได้ให้ความสำคัญกับบริบทที่ส่งเสริมการเรียนรู้ว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น จัดช่วงเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในงานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ในขณะที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Rubin (2013) อธิบายถึงตัวบ่งชี้สำคัญของการสร้างบรรยากาศหรือการปรับเปลี่ยนบริบทให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นั้น สิ่งสำคัญที่ผู้นำควรตระหนักและให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร และนอกองค์กรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้นเพื่อความยั่งยืนของการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องก็จะนำไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การสะท้อนผลการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นความสามารถในการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ โดยให้การยอมรับ เป็นเจ้าของผลงาน รวมทั้ง การสรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม กับบริบท ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 14 นิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมชีวิตด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชีวิต
1. การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือ ผู้เกี่ยวข้องทั้งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การกระตุ้นการเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการ สอนงาน	1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำผู้ตามเป็นชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC: Professional Learning Community) 2) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน (Shared Learning) 3) เอื้ออำนวยการสอนงาน (coaching) ให้สมาชิกได้รับ โอกาสเรียนรู้ร่วมกัน
2. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	การเชื่อมโยงระหว่างระบบการ ปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาท ของกลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยงาน ต่างๆ โดยการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ ตลอดจน การรวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เพื่อการแลกเปลี่ยนความ ร่วมมือระหว่างกัน	1) ประสานความร่วมมือกับ เครือข่ายพันธมิตรทุกระดับ 2) รวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 3) แลกเปลี่ยนความร่วมมือ ระหว่างพันธมิตรให้เกิดความไว ژهือใจกัน

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมชีวิต
3. การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน	ความสามารถในการร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ โดยให้การยอมรับ เป็นเจ้าของผลงาน รวมทั้ง การสรุปสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน	1) ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ 2) สร้างการยอมรับ เป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน 3) สรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน

### การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dixon (2011) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าหมายถึง การสร้างความสามารถของกลุ่มคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

McCauley and Van Velsor (2004) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่า หมายถึง การพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น (Creating Alignment) และการคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining Commitment) ต่องานและองค์กร

Key and Wolfe (1990) ให้ความหมายของบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership Role) ว่าเป็นบทบาทของทุกคน ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งและไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งใด ๆ ให้มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง พัฒนาแนวทางสู่เป้าหมาย มีความรับผิดชอบต่องานและองค์กร รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาเอกสารทางวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลายหลาย ดังต่อไปนี้



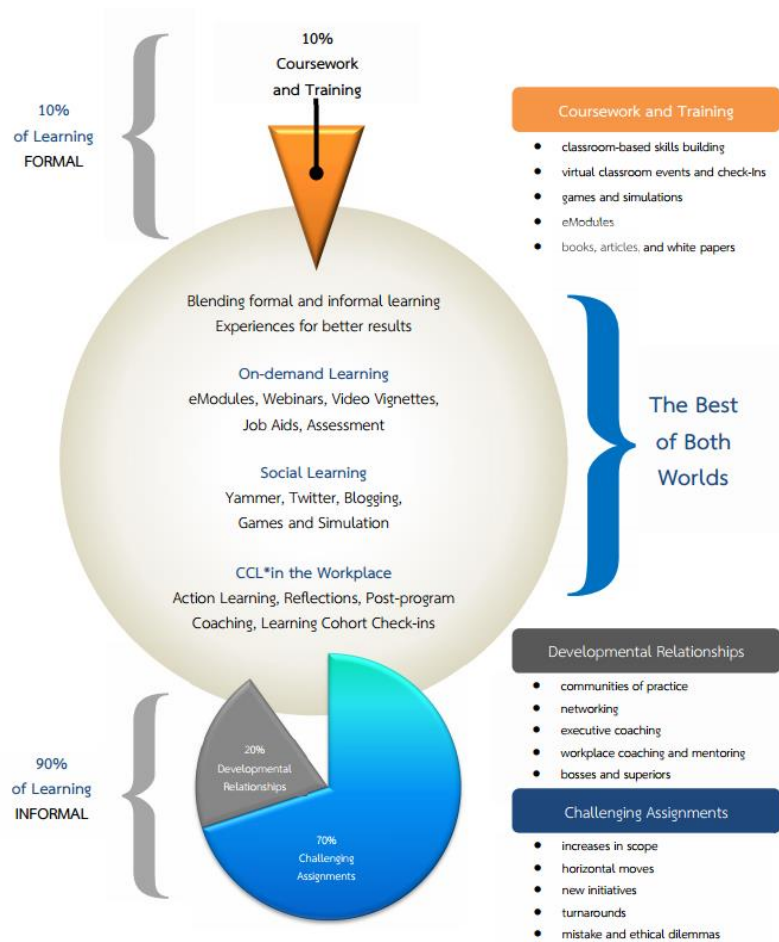
Astin and Alexander (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership Development) มีหลักการพื้นฐานคือ

1. แบบครอบคลุม (Inclusive) คือ ถูกรอบแบบให้เสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เข้าร่วมทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่ และมีกระบวนการพัฒนาที่ครอบคลุมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
2. ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นตำแหน่ง
3. นำเสนอคุณค่าของความเท่าเทียม ความยุติธรรม การรู้จักตนเอง การให้อำนาจตนเอง การร่วมมือ ความเป็นพลเมือง และการบริการ
4. การบริการ ช่วยทำให้นักเรียนพัฒนาความสามารถเรื่องภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีการประสานงานกัน การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการสร้างความหมายของประสบการณ์ชีวิต
5. ในขณะที่ ถูกรอบแบบเพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจการนักเรียน อำนวยการทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในนักเรียน ผู้จัดทำตระหนักได้ว่า รูปแบบนี้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับผู้บริหารทางการศึกษาหรือนักเรียนที่ต้องการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้
6. เป็นเพียงหนึ่งในแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในหลาย ๆ แบบที่เป็นไปได้ ผู้นำไปใช้ อาจนำไปปรับปรุงให้เข้ากับพันธกิจของหน่วยงานหรือประสบการณ์ของผู้ใช้

จุดมุ่งหมายของแนวคิดมี 2 ข้อ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนรู้จักตนเอง โดยเข้าใจความสามารถพิเศษ คุณค่า และความสนใจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถที่จะส่งผลให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้นักเรียนมีความสามารถของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำพาตนเอง และผู้อื่นให้สามารถบริการและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 2) เพื่ออำนวยการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมทางบวกในสถาบันหรือชุมชน โดยการช่วยให้สถาบันหรือชุมชนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมนุษยธรรม

Rabin (2014) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งแบ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้โดยวิทยากร

ดังภาพประกอบ 12



ที่มา : Rabin (2014)

ภาพประกอบ 12 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10

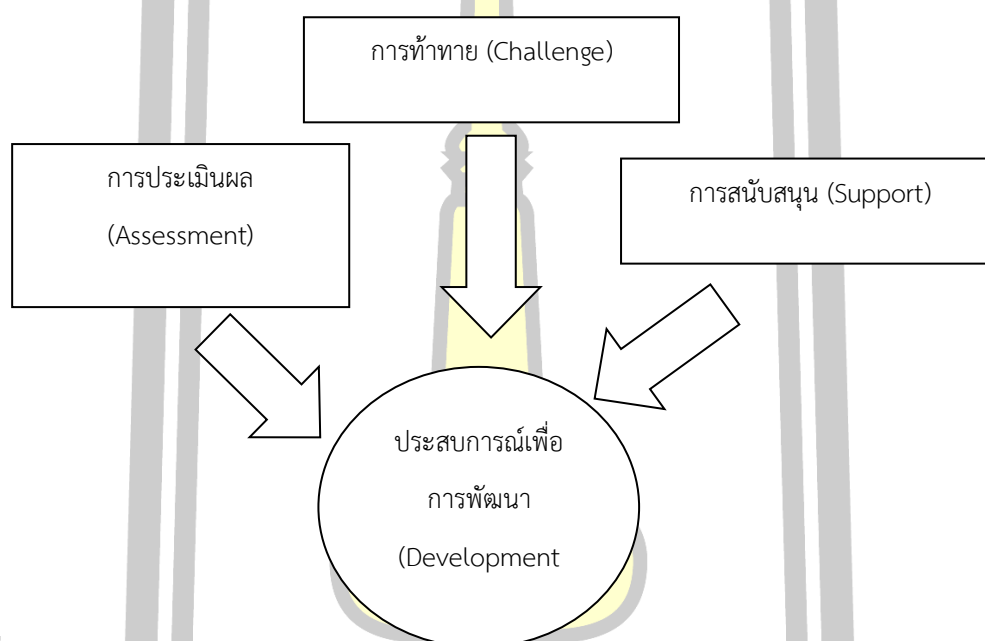
Kouzes and Posner (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) โดยได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำโดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking Glass) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่างๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบ

ในการเผชิญกับความจริงโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมและได้รับการป้องกันกลับจากการเรียนรู้ด้วยการจำลองงานและสถานการณ์ที่มีความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

รัตติกกรณ จงวิศาล (2556) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วย คือ การประเมินผล ความท้าทาย และการสนับสนุน ดังภาพประกอบ 13



ที่มา: รัตติกกรณ จงวิศาล (2556)

ภาพประกอบ 13 ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการแสดงภาพประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ มีรายละเอียดข้อมูลดังนี้

1. การประเมินผล (Assessment) การประเมินผลมีความสำคัญ เพราะทำให้บุคคลได้ตระหนักว่าตนเองมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไร หรือจุดที่ควรนำมาพัฒนาตนเองในปัจจุบันคืออะไร ระดับผลงานของตนหรือประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับใด การประเมินผลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนา โดยความสำคัญของการประเมินผล คือ การกำหนดมาตรฐานในการพัฒนา การกระตุ้นให้เกิดการประเมินผลตนเอง และทำให้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต การประเมินผลสามารถทำได้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ 360 องศา การวัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อ

ผู้บังคับบัญชา การสังเกต ผู้ประเมินอาจจะเป็นตัวเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ที่ปรึกษาขององค์กร

2. ความท้าทาย (Challenge) ความท้าทายจะบังคับให้คนออกจากบริเวณที่บุคคลรู้สึกสบายหรือปลอดภัย เนื่องจากความสับสนวุ่นวาย เป็นศัตรูของการเติบโตและประสิทธิภาพ ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น ความรู้สึกท้าทายมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น การพบกับสถานการณ์ที่ต้องการทักษะ และความสามารถเกินกว่าความสามารถที่ตนมีอยู่ หรือ การพบกับสถานการณ์ที่คลุมเครือ ยุ่งเหยิง การติดอยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง การมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่มุ่งมั่นเพียรพยายามในงานของตน การทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานร่วมกัน แต่ไม่ปรากฏชัดว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์คืออะไร และจะบรรลุผลเหล่านั้นได้อย่างไร โดยสิ่งที่เป็นความท้าทายอาจมีได้หลายอย่าง เช่น ความแปลกใหม่ ประสบการณ์ที่ต้องการ ทักษะใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ เป้าหมายที่ยาก การทำงานที่หนักขึ้น การทำงานให้แตกต่างออกไปเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากการไม่มีอะไรเลย การต้องทำงานในเวลาอันรวดเร็วโดยไม่มีโครงสร้างชัดเจน และไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน หรือมีเพียงเล็กน้อย สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความขัดแย้ง ความท้าทาย หรือความยากลำบากจะผลักดันให้บุคคลเผชิญหน้ากับตนเอง ยอมรับความผิดพลาดของตน พากเพียร และรู้วิธีการรับมือกับความขัดแย้ง ความท้าทายหรือความยากลำบากเหล่านั้น

3. การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการตื่นต่อสู้อ และความเจ็บปวดในระหว่างกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนอาจมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น การสนับสนุนอาจหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ หรือเห็นคุณค่าในความพยายามและการเติบโตของตนเอง การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ อย่างเต็มที่ การมีอิสรภาพในการทำงานเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่บุคคลได้ริเริ่มขึ้นเอง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นแหล่งของการเสริมพลังที่เข้มแข็งสำหรับการไปถึงเป้าหมายของการพัฒนา นอกจากการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรที่บุคคลต้องการเพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการสนับสนุนโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และระบบต่างๆ โดยองค์กรที่เชื่อว่าการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญ ในความสำเร็จขององค์กร องค์กรนั้นมักมีระบบที่ส่งเสริมและเสริมพลังการเรียนรู้ การให้รางวัล การประเมินผลข้ามกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ในขณะที่แนวคิดเรื่องของภาวะผู้นำค่อนข้างจะมีความหลากหลาย เนื่องจากถูกพยายามคิดค้นพัฒนาให้เท่าทันกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของโลกที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนยากที่จะคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตได้ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำกลับไม่ได้ถูกคิดค้นพัฒนาให้ต่างจากเดิมมากนัก จะเห็นได้ว่า โดยส่วนใหญ่ ผู้เข้ารับพัฒนามักจะถูกพัฒนาผ่านโปรแกรมการอบรมจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนในห้องเรียน และการมีโค้ชหรือผู้ให้คำแนะนำ แม้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบดังกล่าวยังเป็นรูปแบบที่ให้ประโยชน์และมีความสำคัญ แต่ดูเหมือนว่าจะยังไม่สามารถทำให้ผู้นำพัฒนาไปได้เร็วเพียงพอหรือเท่าทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและยังนิยมใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน ซึ่งประสิทธิผลในการฝึกอบรมนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งควรจะเข้าใจทฤษฎีการเรียนรู้ วัตถุประสงค์เฉพาะของการเรียนรู้ บุคลิกลักษณะของผู้เรียน และพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติได้จริง การฝึกอบรมภาวะผู้นำ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จถ้ามีการออกแบบ และมีการนำไปใช้อย่างสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับกระบวนการเรียนรู้ และเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม

#### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึง

ข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Yukl (2010) ได้เสนอเทคนิคหรือวิธีที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม (Behavioral Role Modeling) กรณีศึกษา (Case Discussion) และการจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ (Business Games and Simulations) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม (Behavioral Role Model) เป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิต และการแสดงบทบาทสมมติ เทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีพื้นฐานของการใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม อ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ในการฝึกอบรมแบบนี้ จะมีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ และให้สังเกตการสาธิตวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเตรียมการฝึกสอน) จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกพฤติกรรมโดยการเล่นบทบาทสมมติ โดยจะไม่มี การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการคุกคาม ในการฝึกอบรมอาจจะมียุติทัศน์สั้น ๆ แสดงพฤติกรรม ที่มีประสิทธิภาพ หรืออีกทางเลือกหนึ่ง ผู้ให้การฝึกอบรมจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยการแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียน ร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม คนอื่นๆ บางครั้งจะมีการแสดงแบบพฤติกรรมทั้งด้านดีและด้านไม่ดี แต่งานวิจัยที่แสดงให้เห็นประโยชน์ของพฤติกรรมด้านไม่ดี ยังไม่มีผลสรุปที่ชัดเจน ในโปรแกรมส่วนใหญ่ ผู้ให้การฝึกอบรมจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ก่อนที่จะแสดงบทบาทสมมติ ต่อจากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสังเกตพฤติกรรมของพวกเขาจากวิดีโอ และบางครั้งประเด็นที่จะช่วยให้เกิด การเรียนรู้จะปรากฏในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในวิดีโอชิ้นนั้น

2. การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Discussion) กรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์กร กรณีศึกษามีหลายแบบ จากการจัดลำดับ รายละเอียดของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น และผ่านมาแล้วเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี สรุ่ยย่อเป็นเหตุการณ์ความยาวประมาณ 2-3 นาที กรณีศึกษาใช้ได้ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ กรณีศึกษาแบบยาวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และทักษะในการ

ตัดสินใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจ ประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการ และเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาอาจจะมีการอภิปรายในห้องรวมทั้งหมด หรือในกลุ่มย่อย และรายงานผลจากที่เขาศึกษาพบและข้อเสนอแนะต่างๆ การใช้กลุ่มเล็ก จะต้องใช้เวลามาก แต่สมาชิกจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากกว่า หลังจากการนำเสนอรายงานผลการศึกษา จะมีการประเมินและเปรียบเทียบผลกับสิ่งที่องค์การได้ทำจริงๆ ประโยชน์ประการหนึ่งของการใช้กรณีศึกษา คือ การเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผู้นำ หรือผู้บริหารกำลังเผชิญหน้าอยู่ กรณีศึกษาสามารถแสดงให้เห็นว่าปัญหาหรือเหตุการณ์จะเกิดกับคนที่มีความแตกต่างกัน ในด้านค่านิยม ความสนใจ และสมมติฐานอย่างไร ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้ง หรือการตัดสินใจที่ขัดแย้งกันอาจจะอธิบายได้จากมุมมองของกลุ่มที่มีความหลากหลาย มีการประยุกต์ใช้กรณีศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการจัดการที่มีประสิทธิผล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม แต่ให้คำแนะนำว่าผู้บริหารควรจะทำอะไร กรณีศึกษาแบบนี้มักจะเป็นแบบสั้น และเป็นการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ในมุมมองด้านการจัดการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้กรณีศึกษาที่มีประสิทธิผลในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ พบว่า ยังมีข้อจำกัดอยู่ อย่างไรก็ตาม มีสรุปข้อแนะนำที่เกี่ยวกับเงื่อนไขที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจน อธิบายวัตถุประสงค์ของกรณีศึกษา ประโยชน์ที่จะได้รับ สิ่งที่คาดหวังจากผู้รับการฝึกอบรม วิธีการใช้และสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำ 2) ถามคำถามที่ช่วยกระตุ้นและสนับสนุน ให้เกิดการอภิปราย ยอมรับมุมมองความคิดเห็นที่เป็นทางเลือกต่างๆ และหลีกเลี่ยงการครอบงำหรือชี้นำในการอภิปราย 3) กระตุ้นด้วยคำถามหรือปัญหาที่มีความซับซ้อนและการหา วิธีแก้ไขหรือทางเลือกที่น่าจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา 4) ใช้การวิเคราะห์แบบต่างๆ ที่ยกตัวอย่างให้เห็นว่า แต่ละคนจะมีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไปในด้านสมมติฐาน อคติ และการให้ความสำคัญ 5) การถามคำถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในงานของพวกเขา อภิปรายประสบการณ์ที่รวบรวมเกี่ยวกับกรณีศึกษาที่จะนำไปสู่ การเข้าใจอย่างลึกซึ้งหรือการหยั่งรู้ และก่อให้เกิดกระบวนการคิด และ 6) มีการรวมกลุ่มอภิปรายที่หลากหลาย หรือหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกลุ่มในการวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เห็นมุมมองที่แตกต่างกัน

### 3. การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ (Business Games and Simulations)

มีการใช้การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจในการฝึกอบรมด้านการจัดการมานานหลายปีแล้ว โดยใช้กรณีศึกษา มีการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหา ที่ซับซ้อน และให้มีการตัดสินใจ กรณีศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา และพวกเขาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับผลลัพธ์ของ

การตัดสินใจ เหล่านั้น เกมทางธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงิน และใช้ในการฝึกการวิเคราะห์ และการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ เกมทางธุรกิจยังสามารถใช้ในการ ประเมินความต้องการฝึกอบรม ความสำเร็จของระยะ การฝึกอบรม หรือความถูกต้อง ของรูปแบบ การคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ ต่างๆ เหตุการณ์จำลอง ส่วนใหญ่จะถูกสร้างเป็นระบบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อน ระหว่างตัวแปรที่สำคัญที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละบริษัท และในแต่ละอุตสาหกรรม ผู้ที่มีส่วนร่วมในงาน แต่ละคน หรือในกลุ่มย่อยจะตัดสินใจเกี่ยวกับราคาสินค้า การโฆษณา ผลผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุน

กี วงศ์พุ่ม (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ให้กับตนเอง
2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็น ประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน
3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกฝน ตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษา ด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงวิธีการต่างๆ สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้แก่ ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ไม่รู้สึก เบื่อหน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงหรือได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด ดังนั้น ในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงควรมีการเลือกใช้หลายเทคนิค วิธีประกอบกันหรือมีการบูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน ในที่นี้จะสรุปเทคนิคการฝึกอบรม ทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริงและแนวทาง การปฏิบัติต่างๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ ผู้รับการอบรม มีข้อดีคือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ใน เวลาอันรวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร



2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ จำนวน ตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง มีข้อดีคือ เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะไปสู่การได้ข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรม ได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาส และกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์ หรือตัดสินคุณค่าใดๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย และมีปริมาณมากที่สุด ข้อดี เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการระดมความคิดเห็น หรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง เท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปของงานเขียน การบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่างๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการ กับสถานการณ์จริง มีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากการกระทำหรือประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการดลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึก ความสะเทือนใจ โดยการใช่วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การติชม ให้ผู้รับการอบรมมีการสะท้อนกลับ (Reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการอบรมทดลองทำตามมีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริงๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้มากขึ้น

Stanford Educational Leadership Institute (2007) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนาจะต้องมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้อบรมที่เป็นผู้ใหญ่ และเพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ต้องการจะเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำเนื้อหาการอบรมไปปรับใช้ได้กับสถานการณ์จริงและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ (Dilemmas) ที่เกิดขึ้นจริงวิธีพัฒนาได้แก่

1. ฝึกทดลองงานในสถานที่จริง (Field-Based Internship) มีการศึกษาวิจัยที่แนะนำว่าผู้ใหญ่จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อได้อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ทักษะที่จำเป็น ความรู้ และกลยุทธ์การแก้ปัญหา มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ปัจจุบันโปรแกรมการให้หนังสือรับรองกับผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนมากกว่าร้อยละ 90 กำหนดให้มีการฝึกทดลองงานในสถานที่จริง

2. เรียนรู้จากปัญหา (Problem Based Learning) นักการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีรูปแบบการเรียนการสอนที่มีกิจกรรมและการประเมินผลที่มุ่งเน้นที่การฝึกการพบกับปัญหาและการแก้ปัญหา การเรียนรู้แบบท้าทายและเสมือนจริง จะทำให้นักเรียนพัฒนาทัศนคติและทักษะใหม่ๆ ทดลองกับบทบาทผู้นำที่หลากหลายและได้ฝึกฝนความมีระเบียบวินัยในตนเอง

3. ศึกษาาร่วมกันเป็นกลุ่ม (Cohort Group) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมที่อยู่ด้วยกัน ซึ่งทำให้เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มโอกาสที่จะร่วมงาน และสร้างการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีในการทำงาน ผลทางบวกของการเรียนรู้เป็นกลุ่มยังรวมถึงการรวมตัวและการยอมรับ การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ แรงบันดาลใจ ความสม่ำเสมอ การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถช่วยสร้างความรู้แบบกลุ่ม และปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาจากหลายมุมมอง นอกจากนี้ ยังมีหลักฐานว่าการศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่มสามารถทำให้การเรียนและการจบหลักสูตรในการขอหนังสือรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนดีขึ้นอีกด้วย

4. การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือมีผู้ให้คำปรึกษา (Mentors) การใช้ระบบพี่เลี้ยงในการอบรมผู้บริหารทางการศึกษาได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน โดยทั่วไป ผู้ให้คำปรึกษาจะทำงานอยู่ในโรงเรียนที่ผู้เข้าร่วมอบรมทำงานอยู่ อย่างไรก็ตาม รูปแบบอื่นก็เป็นไปได้ ในโปรแกรมการใช้ระบบพี่เลี้ยง ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันที่จะประสานงานและมุ่งทำให้แผนการพัฒนาด้านประสบความสำเร็จ บทบาทของผู้ให้คำปรึกษาคือการชี้แนะให้ผู้เรียนค้นหากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ต้องตัดสินใจของตนเอง กระตุ้นให้มีความเชื่อมั่นตนเอง และสร้างทักษะภาวะผู้นำ โดยผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็น (a) แบบอย่าง (Modeling) (b) ครูฝึก (Coaching) (c) ค่อยๆ ลดการช่วยเหลือเมื่อผู้ถูกให้คำปรึกษามีความสามารถมากขึ้น (Gradually Removing Support as the Mentee 's Competence Increases) (d) ตั้งคำถามและตรวจสอบเพื่อให้ผู้ถูกให้คำปรึกษาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและมีทักษะในการแก้ปัญหา (Questioning and Probing to Promote Self-Reflection and Problem Solving Skills) และ (e) ให้ข้อมูลย้อนกลับและให้คำแนะนำ (Providing Feedback and Counsel)

ริงสรณ์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การเรียนรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-Awareness) 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) แสดงดังภาพประกอบ 14

1.การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง  
(Leadership development through self -awareness)



2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง  
(Leadership development through self- discipline)

ที่มา : (DuBrin. 1998)

ภาพประกอบ 14 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง  
(Development Through Self-Awareness and Self-Discipline)

DuBrin (2006) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้นำที่สำคัญๆ อีก 3 ประการ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้ เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็ไม่สามารถเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหาร จะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ

เปเร็อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น

1.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งทำโดยการค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่างๆ ตลอดจนทั้งเครือข่ายสารสนเทศและแหล่งวิทยบริการโดยทั่วไป ประมวลคุณลักษณะที่ต้องการ ประเมินตนเอง และเลือกพัฒนาตนเองในองค์ประกอบที่ยังบกพร่อง

1.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบ ซึ่งทำได้โดยการเลือกผู้นำต้นแบบอาจพิจารณาเลือกจากผู้นำที่ได้รับรางวัลหรือที่มีความสำเร็จในงานอาชีพสูงซึ่งควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นหรือใกล้ชิดพอที่จะติดตามศึกษาพฤติกรรมของเขาได้ และพยายามฝึกฝนตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบในส่วนที่ตนยังขาด

1.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเองจนทราบแล้วว่ามีความบกพร่องหรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้วพิจารณาหาสาเหตุของจุดอ่อนนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะพยายามฝึกฝนตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการอาสาเข้าไปทำงานหรือทำหน้าที่ในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกำลังฝึกตนเองอยู่หรือโดยการพิจารณาจากคุณลักษณะเด่นของตนเองว่าได้ผ่านการพัฒนาคุณลักษณะเด่นนั้นๆ มาอย่างไรแล้วเลือกพัฒนาคุณลักษณะที่ขาดโดยวิธีเดิมของตน

1.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย พยายามอาสาเข้าไปช่วยแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อผลของงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบของใคร แต่ต้องระวังไม่ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าคุณเข้าไปก้าวกายงานในหน้าที่ของเขา วิธีนี้สามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคงตลอดไปได้

## 2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์การที่มีความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ จำแนกเป็น

2.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์การพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ องค์การพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นสถาบัน ศูนย์หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สถาบันพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น องค์การเหล่านี้จะพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมแบบ โครงการฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์

2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์การ องค์การต่างๆ ของรัฐและเอกชนส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การของตน

อีกส่วนเป็นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่ง มักเป็นการฝึกอบรม วิธีการทำงานตามขั้นตอน การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรใน องค์กรต่างๆ จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำไปในตัวด้วยเสมอ

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบจุลภาค การฝึกอบรมแบบ จุลภาคเป็นวิธีการที่องค์การพัฒนาภาวะผู้นำใช้เป็นวิธีฝึกอบรมวิธีหนึ่ง มีขั้นตอนการฝึกอบรม 9 ขั้น คือ

2.3.1 ขั้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3.2 ขั้นกำหนดศึกษาคุณลักษณะที่ต้องการฝึก เป็นขั้นที่ต้องมีการประเมิน ตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำ โดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ทราบว่าผู้ที่จะฝึกนั้นขาดคุณลักษณะข้อใด และมีความจำเป็นก่อนหลังมากน้อยเพียงใด

2.3.3 ขั้นเตรียมสถานการณ์การฝึก เป็นขั้นเลือกและเตรียมสถานการณ์ การฝึกให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่จะฝึกซึ่งกำหนดไว้แล้ว

2.3.4 ขั้นนำเสนอสถานการณ์การฝึก นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษา สังเกต และบันทึกข้อมูลไว้

2.3.5 ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มา เพื่อจุดเด่น จุดด้อยของเหตุการณ์ ตลอดทั้งแนวทางการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะความสามารถ ตามที่นำเสนอในสถานการณ์

2.3.6 ขั้นฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตนตามแผน กิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่เตรียมไว้แล้ว

2.3.7 ขั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ ขั้นนี้จะต้องดำเนินการ พร้อมกับขั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้เข้ารับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ เช่น เครื่องเทป บันทึกภาพ

2.3.8 ขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึก และวิทยากร เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ ดีขึ้น

2.3.9 ขั้นปฏิบัติซ้ำ หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจากขั้นวิเคราะห์ พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็เตรียมการและฝึกซ้ำอีกครั้ง และวนไปในขั้นบันทึก พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ กระทั่งได้ผลในขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติเป็นที่ พอใจก็จะเป็นการจบการฝึกคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น

Ronald and Angela (2007) ได้มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำโดยใช้รูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การเข้าเรียนและอบรม
2. การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น
3. การประชุม
4. การประชุมปฏิบัติการ
5. การประชุมทีมงาน
6. การทำงานในรูปคณะกรรมการ
7. การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ
8. การประชุมของบุคลากร
9. กิจกรรมภาคสนาม
10. การเดินทางไปดูงาน
11. การอยู่ค่ายพักแรม
12. ประสบการณ์การทำงาน
13. การแลกเปลี่ยน
14. การค้นคว้าวิจัย
15. การเขียน
16. การทำงานแบบมืออาชีพ
17. ประสบการณ์
18. การเยี่ยมและการสาธิต
- 190 การทำงานในองค์กรและชุมชน

Mejia, Balkin and Cardy (1995) ; Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2012) ; ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ; สัมมา รัตนีย์ (2553) ; อำนาจ ชีระวนิช (2553) และ เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาดูงาน
2. การศึกษากรณีพิเศษ
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การสาธิต
5. การสร้างสถานการณ์จำลอง
6. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
7. การฝึกอบรมปฏิบัติการ

8. การเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของคนอื่น

9. การเรียนรู้จากงาน

10. การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน

11. การเป็นพี่เลี้ยงและสอนงาน

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 15 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

นักวิชาการ	McCauley (1986)	Mejia,Balkin and Cardy (1995)	DuBin (2004)	Stanford Educational Leadership Institute (2007)	Ronald Wand Angela(2007)	Yukl(2010)	Noe Hollenbeck, Gephart and Wright (2012)	เป็รื่อง กุญแจและนิคม ทาแดง (2539)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	กวี วงศ์พุม (2550)	ณัฐพันธ์ เจจรนนท์ (2551)	สิมมา รณินธ์ (2553)	อำนาจ ชีระวินิจ (2553)	เพ็ชรี รูปะเวียงศรี (2554)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
1. การเรียนรู้จากการทำงาน/การเรียนรู้จากงาน/ฝึกทดลองงานในสถานที่จริง/ประสบการณ์การทำงาน/กิจกรรมภาคสนาม/การทำงานแบบมีอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		11	✓
2. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม/การฝึกอบรมปฏิบัติการ/การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ/การประชุมปฏิบัติการ	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	✓
3. การศึกษกรณีพิเศษ/การอภิปรายกรณีศึกษา/การอภิปรายกลุ่ม		✓			✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	8	✓



ตาราง 15 (ต่อ)

นักวิชาการ	McCauley (1986)	Mejia,Baikin and Cardy (1995)	DuBin (2004)	Stanford Educational Leadership Institute (2007)	Ronald W.and Angela(2007)	Yuki(2010)	Noe Hollenbeck, Gerhart and Wright (2012)	เป็รื่อง กุญแจและนิคม ทานตง (2539)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	กวี วงศ์พัฒ (2550)	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551)	สัมมา รรณิษฐ์ (2553)	อำนาจ อีระวงษ์ (2553)	พีชรี รูปะวิเชียร (2554)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)	ความดี	ผลการสังเคราะห์
วิธีพัฒนา ภาวะผู้นำ การเรียนรู้																	
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น/ การเรียนรู้จาก แบบอย่างที่ดีของคนอื่น	✓	✓					✓				✓	✓	✓	✓		7	
5. การศึกษาดูงาน		✓			✓		✓				✓	✓	✓	✓		7	
6. การแสดงบทบาท สมมติ		✓				✓	✓				✓	✓	✓	✓		7	
7. การสาธิต/การเยี่ยม		✓			✓		✓				✓	✓	✓	✓		7	
8. การสร้าง สถานการณ์จำลอง/การ ฝึกปฏิบัติ		✓					✓				✓	✓	✓	✓	✓	7	
9. การศึกษา/การ เขียน/การค้นคว้าวิจัย/ การอ่านหนังสือให้เป็น มืออาชีพ			✓		✓			✓		✓							4
10.การเป็นที่เล็งและ การสอนงาน/การได้รับ คำแนะนำจากบุคคลที่ อาวุโสกว่า	✓	✓	✓														3
11. ศึกษาารวมกันเป็น กลุ่ม/การประชุม/ ประชุมทีมงาน/การ ประชุมของบุคลากร/ การแลกเปลี่ยน/การ บรรยาย/การระดม สมอง				✓	✓										✓		3

ตาราง 15 (ต่อ)

นักวิชาการ	วิธีพัฒนา ภาวะผู้นำ การเรียนรู้	McCaulley (1986)	Mejia, Baikin and Cardy (1995)	Dubin (2004)	Stanford Educational Leadership Institute (2007)	Ronald W. and Angela (2007)	Yuki (2010)	Noe Hollenbeck, Gerhart and Wright (2012)	เป็รื่อง กุญแจและนิคม ทานตง (2539)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	กวี วงศ์พัฒ (2550)	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551)	สัมมา รรณิษฐ์ (2553)	อำนาจ ธีระวงษ์ (2553)	พีชรี รูปะวิเชียร (2554)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)	ความดี	ผลการสังเคราะห์
12. การเรียนรู้จาก ความผิดพลาด/เรียนรู้ จากปัญหา				✓	✓												2	
13. การใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ช่วยสอน			✓														1	
14. การสร้างการเรียนรู้ ด้วยตนเอง										✓							1	
15. การสร้างวินัยใน ตนเอง										✓							1	
16. การทำงานในรูป คณะกรรมการ						✓											1	

จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีจากนักวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ประยุกต์เอาแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวไปเป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
2. การอบรมปฏิบัติการ (Workshop)
3. การระดมสมอง (Brainstorming)
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และ
5. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)

## 1. กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัดมีเป้าหมาย รู้จักแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ เลือกรูปแบบการเรียนรู้ จนถึงการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง โดยจะดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือช่วยเหลือกับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้

### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการดำเนินชีวิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาในปัจจุบันที่จะต้องส่งเสริมให้บุคคลมีคุณลักษณะของการขี้นำตนเองในการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลมีประสบการณ์ และมีศักยภาพในการแสวงหาความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาตลอดชีวิตต่อไป

การเรียนรู้ด้วยตนเองมีลักษณะดังนี้ (พัชรี พลาวงค์, 2536)

1. Availability วิธีเรียนชนิดนี้จะเรียน เมื่อไรที่ไหน ก็ได้ตามความพอใจโดยเลือกเรียนตามเวลาที่ผู้เรียนว่าง ทำให้ผู้เรียนเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากผู้เรียนบางคน ทำให้การเรียนลื่นไหลได้
2. Self-Paced เมื่อผู้เรียนเลือกสถานที่ได้ตามความพอใจแล้วผู้เรียนจะใช้เวลาในการทำความเข้าใจบทเรียนได้เต็มที่บางคนอาจใช้เวลา 1 ชั่วโมงต่อหนึ่งบทเรียน บางคนอาจใช้เวลา 5 ชั่วโมงก็ได้ แต่ประสิทธิภาพเท่ากัน คือ เข้าใจทั้งบทเรียน เนื่องจากความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน
3. Objectives แบบเรียนที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง ต้องบอกวัตถุประสงค์ในแต่ละบทไว้ให้ชัดเจนเพราะถ้าผู้เรียนสามารถตอบคำถามของวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดแสดงว่าผู้เรียนเข้าใจบทเรียนนั้น ๆ
4. Interaction การมีปฏิสัมพันธ์กันในขณะเรียน ช่วยให้ผู้เรียนสนุกกับการเรียน โดยผู้สอนอาจชี้แนะหรือให้การปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกิจกรรมการเรียน
5. Tutor Help ผู้สอนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน
6. Test as Learning Situation ในบทเรียนหนึ่ง ๆ จะมีแบบทดสอบ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดตามวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การประเมินผลการเรียนเพื่อให้ผู้เรียนสอบได้หรือตก หรือในภาคปฏิบัติอาจใช้วิธีทดสอบเป็นรายบุคคล
7. การเลือกวิธีเรียน ผู้เรียนแต่ละคนย่อมมีวิธีเรียนแบบที่ตนชอบ ฉะนั้นผู้เรียนสามารถเลือกวิธีเรียนที่เหมาะสมกับตนเองขณะเดียวกันผู้เรียนก็มีอิสระในการเลือกเรียนบทเรียน ก่อนหลังได้การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตนเอง ผู้เรียนจะทำการวางแผนและกำหนด

กิจกรรมการเรียนรู้ เลือกแหล่งข้อมูลเลือกวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลด้วยตนเอง โดยจะมีผู้ช่วยเหลือหรือไม่มีผู้ช่วยเหลือก็ได้รูปแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัฒนาพร ระวังบุทช์ (2545) ได้เสนอหลักการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้

1. ศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความสามารถในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เจตคติ ฯลฯ ดังนั้น การจัดการเรียนรู้จึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสามารถในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ โดยจัดการเรียนรู้ เนื้อหา และสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำเอาประสบการณ์ของตนมาใช้ในการเรียนรู้ด้วย
2. จัดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการเรียน การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง ดังนั้น การจัดการเรียนรู้จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทตั้งแต่ การวางแผนกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของตน หรือกลุ่มการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียน การเลือกใช้วิธีการเรียนรู้การใช้แหล่งข้อมูล ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการเรียนของตน
3. พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองจำเป็นอย่างหนึ่งที่ผู้เรียนจะต้องได้รับการฝึกให้มีทักษะและยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การบันทึกข้อความ การจัดประเภทหมวดหมู่ การสังเกต การแสวงหาและใช้แหล่งความรู้ เทคโนโลยีและสื่อที่สนับสนุนการเรียนรวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาคำหนดแนวทางการเรียนรู้ และเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง
4. พัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ได้หมายความว่าผู้เรียนต้องเรียนคนเดียว โดยไม่มีชั้นเรียนหรือเพื่อนเรียน ยกเว้นการเรียนแบบรายบุคคล โดยทั่วไปแล้ว ในการเรียนรู้ด้วยตนเองผู้เรียนจะได้ทำงานร่วมกับเพื่อน กับครูและบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องดังนั้นจึงต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นให้กับผู้เรียนเพื่อให้รู้จักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกับเพื่อนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้
5. พัฒนาทักษะการประเมินตนเอง และการร่วมมือกันประเมินในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการประเมินการเรียนรู้ ดังนั้น จึงต้องพัฒนาทักษะการประเมินให้แก่ผู้เรียน และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้เรียนว่า การประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผล รวมทั้งยอมรับผลการประเมินจากผู้อื่นด้วย นอกจากนี้ต้องจัดให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การประเมินผลหลาย ๆ รูปแบบ

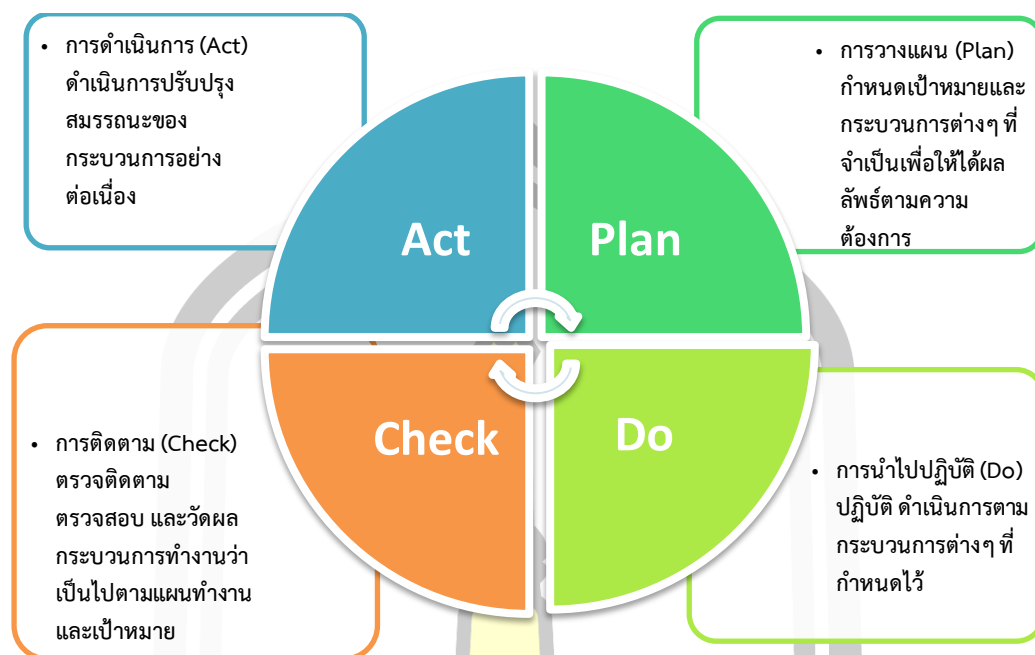
6. จัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นบริเวณในโรงเรียนจึงต้องจัดให้เป็นแหล่งความรู้ที่นักเรียนจะค้นคว้าด้วยตนเองได้ เช่น ศูนย์วิทยากร บทเรียนสำเร็จรูป ชุดการสอน ฯลฯ รวมทั้งบุคลากร เช่น ครูประจำศูนย์วิทยบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกและแนะนำเมื่อผู้เรียนต้องการ ดังนั้น หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผู้จัดกิจกรรมต้องศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล จัดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการเรียน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น พัฒนาทักษะการประเมินตนเอง และการร่วมมือกันประเมินและจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน

## 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

หัตยา อินทร์เชิง (2559) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการประชุม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการประชุมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมนี้เน้นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎีและด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้นั้นมาปฏิบัติ ในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริงของเขาได้

ผู้รับผิดชอบการอบรม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1 เตรียมการประชุม เพื่อการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่การประชุมขั้นต้น ออกหนังสือเชิญประชุมให้เป็นที่เรียบร้อย และจัดบันทึกพร้อมจัดทำรายงานการประชุม
- 2 ดูแลการจัดสถานที่ประชุม ให้เรียบร้อย
- 3 เตรียมการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องของเอกสารที่จะต้องทำให้เสร็จ ก่อนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ โครงการ กำหนดการ หนังสือเชิญวิทยากรทั้งภายในภายนอก รวมถึงผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ และผู้ให้การสนับสนุน
- 4 เตรียมเอกสารและเครื่องมือเครื่องใช้ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น
- 5 เตรียมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
- 6 เตรียมทำหนังสือขออนุมัติงบประมาณ
- 7 ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเงิน งานพัสดุ และวิทยบริการ
- 8 เตรียมร่างคำกล่าวเปิด-ปิด การสัมมนา
- 9 เตรียมหนังสือขออนุญาตใช้สถานที่ ขอยืมวัสดุ-อุปกรณ์จากแผนกต่างๆ หรือจากหน่วยงานอื่น
- 10 เตรียมทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดอบรมทั้งหมด
- 11 เตรียมเอกสารทำเรื่องเบิกจ่ายเงิน (ส่งคืนเงินกรณีมีเงินเหลือ)



ที่มา : ทัทยา อินเชิง (2559)

ภาพประกอบ 15 การอบรมปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการ PDCA

1. P คือ Plan (การวางแผน) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ เช่น การวางแผน ขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยต้องมีการแบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1 ขั้นตอนก่อนการจัดโครงการฝึกอบรมฯ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานระหว่างการจัดโครงการฝึกอบรมฯ และ 3 ขั้นตอนหลังการจัดโครงการฝึกอบรมฯ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนก็ต้องแยกย่อยตามแผนและงานที่ได้กำหนดไว้

2. D คือ Do (ปฏิบัติ/ลงมือทำ) หมายถึง การปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ไว้ เช่น ขั้นตอนก่อนการจัดโครงการฝึกอบรมฯ ประกอบไปด้วย การวางแผนการจัดโครงการ (สำรวจหัวข้อและประเด็นสำคัญต่างๆ/ทรัพยากรในด้านบุคคล) การเขียนโครงการ การตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการ ขั้นตอนในการเตรียมงาน และสรุปผลก่อนการดำเนินงาน ซึ่งหากปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอนที่วางแผน ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามขั้นตอน

3. C คือ Check (การตรวจสอบ) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนแรกว่า ได้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ หรือไม่ หรือเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างการปฏิบัติการหรือไม่ เพราะ หากเกิดปัญหาจะทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานลดลง ดังนั้น ขั้นตอนของการ

ตรวจสอบจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เช่น ห้องประชุมมีขนาดไม่เพียงพอต่อผู้เข้าอบรม หรือ เกิดสถานการณ์ที่ไม่ปลอดภัยต่อผู้เข้าอบรม (เช่น การปิดถนน เป็นต้น)

4. A คือ Act (การปรับปรุง) หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการตรวจสอบ คือ เมื่อทราบถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นหลังจากการตรวจสอบ คือ เมื่อทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ต้องมีวิธีการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต เช่น ขนาดห้องประชุม ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรมฯ ทำการแก้ไขปัญหา โดยการย้ายห้องประชุมที่มีขนาดใหญ่กว่า หรือแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมให้เพียงพอกับขนาดของห้อง หรือในกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่น่าไว้วางใจ จะทำให้จำนวนของผู้เข้าอบรมน้อยลง แก้ไขปัญหา โดยการให้ความมั่นใจกับผู้เข้าอบรมฯ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ เป็นต้น

#### ตาราง 16 ขั้นตอนการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ		
ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3
การเตรียมการก่อนการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ	การดำเนินการระหว่างการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ	การดำเนินการหลังการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ
สำรวจหัวข้อและประเด็นปัญหา (swot analysis)	1 ลงทะเบียน	1 รายงาน
2 เขียนโครงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ	2 พิธีเปิด	ผู้บังคับบัญชา
3 ตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการ	3 แบ่งกลุ่มย่อยจัดการอบรม (ภาคปฏิบัติ) ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เข้าอบรม	2 รายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานการเงินและงานพัสดุ
4 ขั้นตอนการเตรียมการดำเนินงาน	4 สรุปผลการอบรมของผู้เข้าอบรมในแต่ละวัน (ปัญหา)	3 ประชุมสรุปผลการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
5 ประชุมสรุปผลก่อนการดำเนินงาน	5 พิธีปิดการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ	

### ขั้นตอนการเตรียมการดำเนินงาน

1. การประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมการอบรมโครงการเชิงปฏิบัติการทราบ เช่น การส่งหนังสือ ประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ/โบชัวร์ หน้าเว็บไซต์ขององค์กร/หน่วยงานและอีเมล การประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook และ Line เป็นต้น
2. ติดต่อประสานงานกับวิทยากร ที่จะมาให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมทั้งวิทยากรหลัก และวิทยากรสำรอง (บรรยายและปฏิบัติ) ด้วยวาจาหรือติดต่อผ่านทางอีเมลก่อน พร้อมทั้งชี้แจง รายละเอียด วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการจัดการอบรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมถึง วัน เวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม หัวข้อที่จะให้วิทยากรบรรยายทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และ กำหนดการเบื้องต้น เพื่อให้วิทยากรสามารถเตรียมตัวล่วงหน้า
3. ทำหนังสือเชิญวิทยากรและขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของวิทยากรพร้อมกับส่ง กำหนดการอบรม โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้วิทยากรเป็นลายลักษณ์อักษร
4. ประสานงานกับวิทยากรเพื่ออำนวยความสะดวก เช่น ด้านการเดินทาง ที่พักและ อื่นๆ
5. ติดต่อประสานกับทางที่พัก/โรงแรม เพื่อสอบถามอัตราค่าที่พัก รวมถึงการออกใบ เสนอราคาที่พัก/โรงแรมต่อคืน (สำหรับผู้เข้าอบรม)
6. ทำหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมอบรม โครงการอบรมปฏิบัติการไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น เช่น อธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการ โรงเรียน คณบดี โดยมีเอกสารแนบดังนี้
  - 6.1 หนังสืออนุมัติ
  - 6.2 หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมอบรม โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเรียนถึง ผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าห้องปฏิบัติการ เป็นต้น
  - 6.3 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ โครงการ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมการอบรม ระยะเวลา สถานที่ ค่าลงทะเบียน ผลที่คาดว่าจะได้รับ

### ขั้นตอนการดำเนินการระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. ขั้นตอนการลงทะเบียน
  - 1.1 แบ่งผู้เข้าอบรมตามจำนวนกลุ่มให้เท่ากัน
  - 1.2 เรียงรายชื่อตามตัวอักษร
  - 1.3 ใช้สัญลักษณ์สีมาช่วยในการแบ่งกลุ่ม ลงทะเบียน และวิทยากร เพื่อความสะดวกในการดูแลและการจดจำกลุ่มของผู้เข้าอบรม



### ขั้นตอนการดำเนินการหลังการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. รายงานผู้บังคับบัญชา (หัวหน้าภาควิชาฯ)
2. รายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานคลังและงานพัสดุ (เบิกจ่ายเงิน, เอกสารการเบิกเงิน เป็นต้น) ตามระเบียบงานคลังและงานพัสดุ

### 3. ประชุมสรุปผลการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ (ในที่ประชุม)

- 3.1 รายรับ-รายจ่าย
- 3.2 วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย (แบบสอบถาม)
- 3.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

### 3. การระดมสมอง (Brainstorming)

คือ การแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางสู่การวางแผนการดำเนินการ, การค้นหาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาประโยชน์-เมื่อต้องการตั้งหัวข้อของปัญหา-เมื่อต้องการวิเคราะห์ปัญหา-เมื่อต้องการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### ขั้นตอนในการระดมความคิดเห็น

1. กำหนดหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม - กำหนดผู้นำวงประชุมและผู้จดบันทึก
2. ระดมความคิด - บันทึกทุกความคิดที่เสนอโดยไม่อภิปราย
3. จัดเรียงเนื้อหา - ให้เป็นหมวดหมู่
4. สรุปผล - เลือกแนวความคิดที่สอดคล้องกับโจทย์ ไปดำเนินการ

#### แนวทางการระดมสมองที่ดี

1. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. เน้นให้มีปริมาณของความคิดเห็น ให้ออกมามากยิ่งดี โดยที่ยังไม่ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงและเหตุผล (Free Thinking)
4. พยายามให้สมาชิกมีแนวความคิดออกมาหลากหลาย
5. ไม่ควรมีการวิพากษ์วิจารณ์ข้อดีข้อดีของความคิดเห็นที่ถูกเสนอขึ้นมา

ในระหว่างที่มีการแสดงความคิดเห็น

### 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจเพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ

องค์ประกอบหลักที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คน (People) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นั้นด้วยความเต็มใจ สถานที่ และบรรยากาศ (Place) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจเพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี (สบายๆ ผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรีक्षा วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียนคอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล

## องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)



ที่มา : <https://kminbusiness.wordpress.com/2009/12/26/>

ภาพประกอบ 16 องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



Created by LearnByDoing at KMinBusiness Wordpress Com

ที่มา : <https://kminbusiness.wordpress.com/2009/12/26>

### ภาพประกอบ 17 ปัจจัยของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ คน, สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยพิจารณา 6 ปัจจัยหลัก ข้างต้น ด้วยการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

#### 5. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)

องค์ความรู้ เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการถ่ายทอดจากประสบการณ์ หรือ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยความรู้เกิดขึ้นนั้นผู้รับสามารถนำไปใช้ได้โดยตรง หรือสามารถนำมาปรับใช้ได้ เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์หรืองานที่กระทำอยู่เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นผู้รับสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ ได้ ประเภทขององค์ความรู้ แบ่งได้ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. องค์ความรู้ที่สามารถอธิบายได้เป็นองค์ความรู้ซึ่งทำความเข้าใจได้จากการฟัง การอธิบาย การอ่าน และนำไปใช้ปฏิบัติ โดยจัดไว้อย่างมีแบบแผนมีโครงสร้างและอธิบายกระบวนการวิธี ขั้นตอนที่สามารถนำไปใช้ได้

2. องค์ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้หรืออธิบายได้ยาก เป็นองค์ความรู้ที่อธิบายได้ยากหรือในบางครั้งไม่สามารถอธิบายว่าเกิดความรู้ เหล่านั้นได้อย่างไร ไม่มีแบบแผน โครงสร้างแน่ชัด มักเกิดขึ้นกับตัวบุคคล ผลของการถ่ายทอดขึ้นอยู่กับผู้ถ่ายทอดและผู้รับเป็นสำคัญ

## การจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม

ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎีคู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม เครื่องมือในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้าย คือ การเรียนรู้และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

Barr and Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษ หรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Boyle (1981) และ Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติ

กิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม,

Tyler (1986) ได้ให้ความหมาย ของโปรแกรมว่า คือ โครงร่างของงานที่จะกระทำ หรือการจัดเตรียมแผนงานที่จะทำ หรือชุดเหตุการณ์ที่รวบรวม ไว้ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมทุกอย่างที่กระทำ ในค่ายหรือศูนย์ต่าง ๆ เป็นต้น

นิตา ชูโต (2536) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า โปรแกรมหมายถึง “ความคิด” หรือ “แนวทางกิจกรรม” หรือผลรวม ที่เกิดจากกิจกรรม ที่ได้จัดวางไว้ในโปรแกรม ๆ วางแนวคิด การจัดกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบ มีงบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ อย่างมีระบบระเบียบ มีงบประมาณ และระยะเวลา ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุณา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

กล่าวโดยสรุป จากการนิยามของนักวิชาการ สามารถสรุปความหมายของโปรแกรมได้ ว่า โปรแกรม หมายถึง การวางแผน โครงสร้างของกิจกรรม ตามลำดับขั้นตอนโดยมีการดำเนินงานอย่างมีระบบ ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง และเป็นการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประเภทของโปรแกรม

Boyle (1981) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) โปรแกรมเชิงพัฒนา (Development Programs) เน้นระบุปัญหาของกลุ่มคน ชุมชนที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จุดเริ่มต้นของโปรแกรมเกิดในสถานการณ์ที่คลุมเครือ มักไม่ทราบสาเหตุปัญหาที่แท้จริง แต่ทุกคนเห็นพ้องว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ใช้ความรู้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การแก้ปัญหา

เป้าหมายของโปรแกรมเน้นเรื่อง องค์ความรู้ เจตคติ ทักษะความชำนาญ ในการประเมินถือว่ากลุ่มคน หรือชุมชนพัฒนาขึ้นในทางใดทางหนึ่งถือเป็นผลค้ำค่าของการพัฒนาเชิงโปรแกรม ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงพัฒนาเน้นวัตถุประสงค์ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก 2) โปรแกรมเชิงสถาบัน (Institutional Program) เน้นการพัฒนาปรับปรุงตัวบุคคลให้ก้าวหน้า เน้นการสอน เนื้อหาพื้นฐานทางด้านวิชาการ (Discipline) การกำหนดวัตถุประสงค์เน้นวัตถุประสงค์จากความรู้ ในวิชาการ เป็นโปรแกรมที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่ชัดเจน มีการลำดับจัดวางเนื้อหาเป็นไปตาม หลักวิชา การประเมินผลมุ่งวัดที่ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการพัฒนา ส่วนบุคคล กิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการเรียนการสอน 3) โปรแกรมเชิงสารสนเทศ (Informational Program) เน้นการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ระหว่างผู้จัดโปรแกรมกับผู้เรียนผ่าน ระบบสารสนเทศ เน้นข้อมูล ความรู้ที่มาจากกรวิจัยกฎหมาย มาตรการใหม่ ๆ วิธีการใช้ความรู้เน้น การถ่ายโอนเนื้อหาสาระที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ทันที การประเมินเน้นที่จำนวนผู้เรียน และ ปริมาณของสารสนเทศที่เผยแพร่ออกไป

องค์ประกอบของโปรแกรม

มีนักการศึกษาและนักวิจัยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้หลากหลายแนวคิด ดังต่อไปนี้

Furjanic and Trotman (2000) และ Piskurich (2000) นำเสนอองค์ประกอบ โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพครู ได้แก่ วัตถุประสงค์ แนวคิด/รูปแบบของโปรแกรม ทรัพยากรและกลุ่ม ผู้เข้าการพัฒนา เนื้อหาและกิจกรรม วิธีการดำเนินการพัฒนา และการสะท้อนผล

Robbin (2003) และ Charney and Conway (2005) ได้สรุปองค์ประกอบของ โปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) บริบท 2) เป้าหมาย 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) โดยมีรายละเอียด ได้แก่ หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย คุณสมบัติ เนื้อหา กิจกรรม เอกสารที่ใช้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

Russell and Silberman (2006) ; Dyer (2007) สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหากิจกรรม กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

Woodcock and Francis (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา โครงสร้าง และการวัดและประเมิน

Yost and Plunkett (2009) และ Armstrong (2010) สรุปองค์ประกอบของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินโปรแกรม

Funnell and Rogers (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย สถานการณ์ วัตถุประสงค์ แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้พัฒนา กระบวนการ/วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

Fink (2015) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ แนวคิด/ทฤษฎี กิจกรรม/วิธีการ และการประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบของโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และการวัดและประเมินผล

บุญช่วย สายราม (2559) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมายของโปรแกรม ทฤษฎี กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา/วิธีการเสริมสร้าง และการประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูล ปราบกฏดังตาราง 17



ตาราง 17 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการ	Fujanic และ Trotman (2000) และ Piskurich (2000)	Robbin (2003) และ Charney; Conway (2005)	Russell และ Silberman (2006); Dyer (2007)	Woodcock และ Francis (2008)	Yost และ Plunkett (2009) และ Armstrong (2010)	Funnell and Rogers (2011)	Fink (2015)	สุวิทย์ ยอดสกละ (2556)	บุญช่วย สายงาม (2559)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
องค์ประกอบของโปรแกรม											
1. หลักการ/เหตุผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	✓
2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
3. แนวคิดการพัฒนา	✓	✓		✓		✓	✓			5	✓
4. แนวทาง/วิธีการพัฒนา	✓	✓			✓	✓		✓	✓	6	✓
5. โครงสร้าง		✓		✓				✓		3	✓
6. เนื้อหาสาระสำคัญ		✓	✓	✓	✓			✓		5	✓
7. สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ ทรัพยากร		✓							✓	2	✓
8. กิจกรรมการเรียนรู้		✓		✓			✓		✓	4	✓
9. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
	4	9	4	7	5	5	5	6	6	51	

จากตาราง 17 การสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้องค์ประกอบของโปรแกรม เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม แนวคิดการพัฒนา เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม โครงสร้างของโปรแกรม กิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล โดยมีรายละเอียดในการสรุปการสังเคราะห์ตามตาราง ดังนี้



1. หลักการของโปรแกรม การนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้นำมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมในการนำตนเอง การนำทีม และการนำองค์กร

3. แนวคิดการพัฒนา ประกอบด้วย ประเด็น การวางแผนและวิธีดำเนินการรูปแบบ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การฝึกอบรมแบบเข้ม

4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม เนื้อหาสาระในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 ด้าน แบ่งเป็น โมดูล 3 โมดูล การนำตนเอง การนำทีม และการนำองค์กร

5. โครงสร้างของโปรแกรม ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

6. กิจกรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติประกอบด้วย การฝึกอบรมเข้ม การฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

7. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสรุปองค์ความรู้

8. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ เป็นเอกสาร อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่ปรากฏในแต่ละโมดูล การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และกระบวนการ PLC

9. การวัดและประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย ประเด็น การประเมินผลโปรแกรม การประเมินความต้องการและตรวจสอบปรับปรุงโปรแกรมโดยสรุปได้ว่า เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาสรุปรายงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาในครั้งถัดไป

ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)

5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Barr and Keating (1990) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) คือ

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากรเช่นบุคลากรเงินทรัพยากรทางกายภาพ

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่มวางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้นสิ้นสุดโปรแกรม

#### ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบเช่นทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการพัฒนาศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการศึกษาทางการศึกษาระดับประถมศึกษา)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้เสนอว่า ในการพัฒนาโปรแกรม นักการศึกษาของระบบโรงเรียนหรือนักพัฒนาโปรแกรมควรมีความเข้าใจพื้นฐาน หรือยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนา โปรแกรม 5 ข้อ

1. การพัฒนาโปรแกรมเป็นความมุ่งหวังที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวผู้เรียน ไม่ว่าจะผู้เรียน จะเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มบุคคล หรือชุมชน ในรายบุคคล การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเกิดจากผู้เรียน คือ ด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ในระดับกลุ่ม หรือชุมชน การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่า จะเกิดขึ้นในชุมชน คือ วิธีการต่าง ๆ ในการประสานความต้องการ และผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน
2. การพัฒนาโปรแกรมเป็นเรื่องของการตัดสินใจ ดังนั้น นักพัฒนาโปรแกรมจะต้องเป็นการยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นว่าในการวางโปรแกรมจะต้องให้บุคคลหรือตัวแทนของบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนหรือบางขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์กำหนดความต้องการของบุคคลและปัญหาชุมชน ตลอดจนถึงขั้นตอนการประเมินผลและเสนอรายงาน
3. การพัฒนาโปรแกรมมีหลักสำคัญในเรื่องการร่วมมือ หรือ การมีส่วนร่วมของผู้เข้ามารับบริการกับนักพัฒนาโปรแกรม ในการวิเคราะห์และกำหนดว่าอะไรคือความต้องการ หรือปัญหาที่ต้องการแก้ การเลือกทรัพยากรและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงวิธีการประเมินที่เหมาะสมที่สุด
4. การพัฒนาโปรแกรมเป็นเรื่องของระบบและแนวคิด กล่าวคือ การพัฒนาโปรแกรมเป็นระบบใหญ่ ๆ ที่ประกอบด้วยแนวคิดต่าง ๆ ในระบบใหญ่ดังกล่าว จะประกอบด้วยระบบย่อยอีก 3 ระบบที่มีแนวความคิดที่ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สามารถจำแนกได้ดังนี้ ระบบการวางแผน ระบบการสร้างและการนำโปรแกรมไปปฏิบัติ ระบบการประเมินผลและความรับผิดชอบในการรายงานผล
5. การพัฒนาโปรแกรมเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งซึ่งองค์กรจะได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถปรับปรุงองค์กรได้ในอนาคต

ซึ่ง Boone (1990) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. การวางแผน

- 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย
- 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การคือ พันธกิจ  
ปรัชญาและเป้าหมาย
- 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
บทบาทและความสัมพันธ์
- 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้านการ  
อำนวยความสะดวกและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
- 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ  
การวางโปรแกรม
- 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
องค์การต่อไป
- 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
- 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
- 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่  
กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ประกอบด้วย
- 2.1 การออกแบบโปรแกรม
- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม
- 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ
3. การประเมินผลและการตรวจสอบ
- 3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ  
เปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน  
องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย  
7 ขั้นตอนดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการตารางกำหนดการลำดับเรื่องการเสริมแรงทางสังคมการทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคลบทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผลและความชัดเจนของการออกแบบ
5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียนรูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียนงบประมาณการเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย
6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ
7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Carolyn Barratt (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

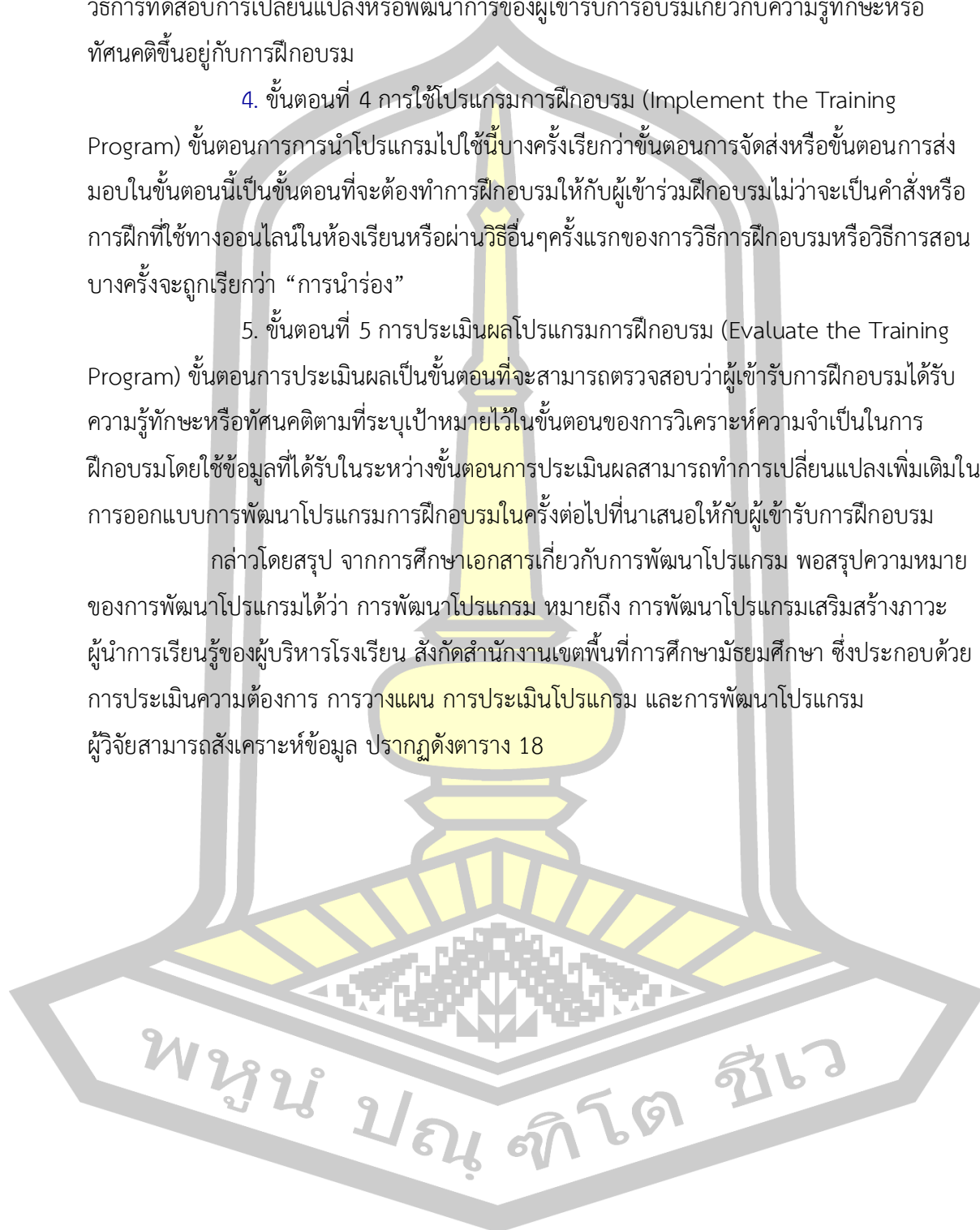
1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึงอะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรมนอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรมพร้อมทั้งวิธีการแนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ
2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมนอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจนอาจนำเสนอได้หลายวิธีเช่นการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม
3. ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่นๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมวัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของ

การฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขณะนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับ การฝึกอบรม

4. ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

5. ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

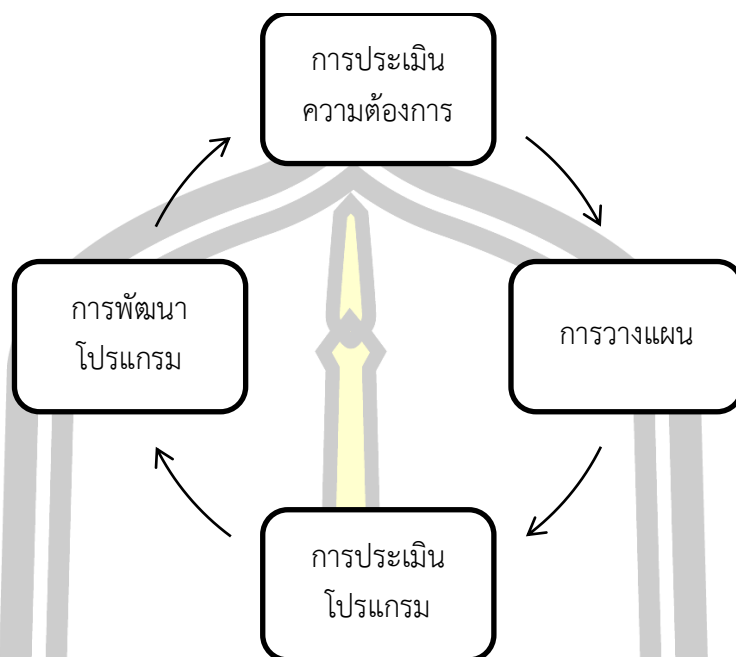
กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม พอสรุปความหมายของการพัฒนาโปรแกรมได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน การประเมินโปรแกรม และการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 18



ตาราง 18 ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม

ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม	นักวิชาการ						ความถี่	ผลการสังเคราะห์
	Styles (1990)	Barr และ Keating (1990)	Knowles (1980)	Boone (1990)	Houle (1996)	Carolyn Barratt and		
1. ข้อตกลงเบื้องต้น					✓		1	
2. การประเมินความต้องการ	✓	✓	✓			✓	4	✓
3. ตั้งวัตถุประสงค์	✓		✓		✓		3	
4. วางแผน	✓	✓	✓	✓			4	✓
5. พัฒนาบุคลากร	✓						1	
6. ประเมินโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
7. การพัฒนาโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
8. ทรพยากร	✓	✓			✓		3	
9. สิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓				3	
10. ตัดสินใจ		✓			✓		2	
11. ประสพการณ์			✓				1	
12. ออกแบบรูปแบบ					✓	✓	2	

จากตาราง 18 การสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แนวทางของขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความถี่ของข้อมูล ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่มีความสอดคล้องมากที่สุด มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) การประเมินโปรแกรม และ 4) การพัฒนาโปรแกรม โดยจะมีรูปแบบการพัฒนาโปรแกรกดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 ผลการสรุปขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมจากนักวิชาการ

#### การประเมินโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาครูสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมคือการประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรกดังนี้

Nilson (2003) ; Gupta, Sleezer Russ-Eft (2007) ; Kirkpatrick (2006) และ Woodcock and Francis (2008) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมก็คือการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมทั้งก่อนและหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรมได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมินเกี่ยวกับ

1.1 คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระ กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกรักของปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร

1.2 ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร



1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่

1.5 ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

Leong (2010) ได้กล่าวถึงการวัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรม

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นผู้นำ ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบประเมินที่ภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม เช่น เนื้อหาในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสม ความพึงพอใจ และเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดและแบบทดสอบหลังการพัฒนา

Stufflebeam, Madaus and Kellaghan (2002) และ American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE) (2014) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการประเมินโปรแกรมที่ผู้ประเมินจะต้องนำไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมก่อนการนำโปรแกรมไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards)
2. การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards)
3. การประเมินความถูกต้องของโปรแกรม (Accuracy Standards)
4. การประเมินความมีประโยชน์ของโปรแกรม (Utility Standards)

1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards) มุ่งเน้นเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ศีลธรรม จรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ประกอบด้วย 8 เกณฑ์ คือ

1.1 มีการกำหนดข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

- 1.2 มีการแก้ปัญหาของการประเมินด้วยความซื่อสัตย์ ไม่บิดเบือนความเป็นจริง  
อย่างสันติวิธี
- 1.3 รายงานการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงข้อจำกัดของ  
การประเมิน
- 1.4 มีการให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของบุคคลทั่วไปอย่างเปิดเผย  
มีการเผยแพร่ผลการประเมินและเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้ศึกษาผลการประเมิน
- 1.5 มีการคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
- 1.6 มีการเคารพในการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลจากบุคคลหลาย  
ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 1.7 มีการรายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่น  
จุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน
- 1.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ
2. การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards)  
เป็นมาตรฐานเน้นความเป็นจริงของการประเมิน ประกอบด้วย 3 เกณฑ์ คือ
- 2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
- 2.2 การเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินผู้ได้รับผลกระทบจากการประเมิน  
ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่ากับผลงาน สามารถนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน  
ขยายงานหรือล้มเลิก
3. การประเมินความถูกต้องของโปรแกรม (Accuracy Standards) เกี่ยวข้องกับ  
การใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ ตลอดจนวิธีเก็บข้อมูลตามหลักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย 11 เกณฑ์ คือ
- 3.1 มีการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินชัดเจน
- 3.2 มีการวิเคราะห์บริบทของการประเมินในรายงานการประเมินอย่างครอบคลุม  
และเพียงพอต่อการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3 มีการบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน
- 3.4 มีการบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน
- 3.5 ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่มีความตรง และได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีความ  
ถูกต้อง แม่นยำ
- 3.6 ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่มีความเที่ยง และได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีความคง  
เส้นคงวา
- 3.7 มีการจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และรายงาน

- 3.8 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 3.9 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 3.10 การลงสรุปที่มีเหตุผลและผลการประเมินสนับสนุน
- 3.11 มีการเขียนรายงานที่มีความเป็นปรนัย

#### 4. การประเมินความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม (Utility Standards)

เป็นการประเมินด้านกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินเป็นสิ่งสำคัญ ประกอบด้วย 8 เกณฑ์ คือ

- 4.1 มีการระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ
- 4.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน ผู้ประเมินต้องรู้สิ่งที่มุ่งประเมิน
- 4.3 มีการรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง
- 4.4 การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน
- 4.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน
- 4.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- 4.7 รายงานการประเมินเสร็จทันสำหรับนำไปใช้ประโยชน์
- 4.8 การประเมินส่งผลกระทบต่อในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไป

อย่างต่อเนื่อง

Kirkpatrick (2007) และ Woodcock and Francis (2008) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งเป็นการมุ่งประเมินเพื่อชี้ให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรม โดยดำเนินการประเมินผลในรายการ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) การประเมินขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้น มีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ ระยะเวลา ฯลฯ และพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนั้น ต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความหมาย และมีความเป็นจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐานที่มีความหมาย และตรงตามความจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่า ต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิบัติการตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม บรรยากาศการฝึกอบรม ฯลฯ

1.2 ออกแบบเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูลอย่างเหมาะสม

1.3 ข้อคำถามที่ใช้ ควรเป็นชนิดที่เมื่อได้รับข้อมูลหรือได้คำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลขแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้

1.4 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อคำถามต่างๆ

1.5 ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เขียนชื่อตนเองลงในแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล้าแสดงปฏิกิริยาตอบสนอง ผ่านแบบสอบถามตามความเป็นจริง

2. การประเมินผลระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้ เพราะ ความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมในโอกาสต่อไป ซึ่งมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 ต้องวัดทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.2 วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

3. การประเมินผลระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ (Behavior Evaluation) การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะจะต้องติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริงๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

3.1 ควรทำการวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.2 ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริงๆ ทางที่ดีควรประเมินหลายๆ ครั้งเป็นระยะๆ ไป เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น

4. การประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ต้องการจะให้เกิดกับหน่วยงาน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มปริมาณการขายและการผลิต อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้น บางทีก็ยากต่อการควบคุม ซึ่งมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

4.1 ควรจัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้หรือวัดได้

4.2 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิธีหนึ่งพอจะทำได้ คือ การใช้กลุ่มควบคุมหรือกลุ่มทดลองประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ (Conduct an Evaluation of the Entire Program)

Guskey (2016) เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับนานาชาติเรื่องการออกแบบ การวิเคราะห์ และการปฏิรูปการศึกษา ได้นำเสนอวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Evaluation) ซึ่งได้ปรับมาจากแบบประเมินมาตรฐานของ Thomas จากบทความ Guage Impact with 5 Levels of Data หรือ เครื่องมือวัดผลกระทบด้วยข้อมูล 5 ระดับ ซึ่งจะเรียงตามความสลับซับซ้อนตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูงขึ้นไป 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับที่ 1 ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) จะเน้นที่การวัดความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมหรือความเหมาะสมของเนื้อหา และประสบการณ์ในการฝึกอบรม มากกว่าวัดคุณภาพของการฝึกอบรม เช่น วัดดูประสงค์ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จมีความชัดเจน สอดคล้องกัน และสามารถวัดได้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ระยะเวลา สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ และบรรยากาศการอบรม เป็นต้น

2. ระดับที่ 2 การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) เป็นการวัดความรู้ทักษะใหม่จากการถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และอาจวัดทัศนคติของผู้เข้าร่วมพัฒนาด้วย เช่น ความสำคัญและจำเป็น การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการเรียนรู้ การวิเคราะห์จุดเด่น/จุดด้อย/ความต้องการ

3. ระดับที่ 3 การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) วัดคุณสมบัติขององค์กร และปัจจัยที่จำเป็นต่อผลสำเร็จ เช่น การส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อม การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากรที่ การปรับวิธีการ

ทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การจัดการเรียนรู้อะไรใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นต้น

4. ระดับที่ 4 การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of New Knowledge or Skills) วัดการเรียนรู้ที่ได้รับว่ามีผลต่อการนำไปใช้ในองค์กร หรือองค์ประกอบ เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา เป็นต้น

5. ระดับที่ 5 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning Outcomes) วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจากการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาการศึกษา

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดการประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำไปใช้โปรแกรมไปใช้มีแนวคิดหลากหลายแต่มีประเด็นหรือสาระสำคัญสอดคล้องกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของ Kirkpatrick (2007) ; Woodcock and Francis (2008) และ Guskey (2016) ที่มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ และเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำไปใช้ที่มุ่งประเมินเพื่อชี้ให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของทักษะความรู้ ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม โดยดำเนินการประเมินผลในรายการ ดังต่อไปนี้ 5 ระดับของการประเมิน คือ 1) ปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) 2) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) 3) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) 4) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of New Knowledge or Skills) และ 5) ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction)

### บริบทในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการดำเนินการขององค์กรใดๆ ต้องมีการบริหารหรือการจัดการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชนที่มีความสำคัญในการให้การศึกษา การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารร่วมกันบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชี้แนะส่งเสริมสนับสนุนและโน้มน้าวจูงใจข้าราชการครูเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานร่วมกันส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนการสอนของครูโดยการจัดหาเอกสารหลักสูตรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนรวมถึงการนิเทศติดตามและประเมินผลส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถนำไปใช้ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งมั่นสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษากำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนปรับปรุงยกระดับมาตรฐานและกำหนดขั้นตอนการทำงานรวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอพัฒนาบุคลากรให้สามารถร่วมมือกันทำงาน มีส่วนร่วมในการบริหารงานในสถานศึกษารวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการวิจัยชั้นเรียนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดมทรัพยากรท้องถิ่นชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ฉันท ชาติทอง (2553) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้หลักสูตรดังนี้ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่นำมาใช้ในสถานศึกษานั้นอย่างถ่องแท้ 2) ให้ความรู้ครูผู้สอนในโรงเรียนเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ 3) ให้บริการวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่างๆ แก่ครู 4) ดำเนินการนิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) กระตุ้นให้ครูใช้หลักสูตรอย่างถูกต้องเช่นจัดฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนาเป็นต้น 6) ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ 7) จัดระบบการบริหารหลักสูตร และ 8) ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

ภาวนี อารงเลิศฤทธิ์ (2553) กล่าวว่าการบริหารจัดการในโรงเรียนหรือสถานศึกษามีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการร่วมมือจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อนำสู่การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนว่าผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาของชาติและตามความต้องการของท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าวสถานศึกษาจึงมีภารกิจสำคัญดังนี้ 1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นแกนกลางส่วนที่เป็นความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นรวมทั้งส่วนที่เป็นสถานศึกษาต้องการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติม 2) ส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและมีความรู้ความเข้าใจในด้านวิชาการ 3) จัดสรรงบประมาณทรัพยากรเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนของตนเอง 4) ติดตามการใช้หลักสูตรกำกับดูแลคุณภาพนิเทศภายในให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและ 5) มีการวิจัยและพัฒนาการใช้หลักสูตรตลอดจนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ให้มี “สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ภาค” สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สป.ศธ.) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาค และจังหวัด ให้มีศึกษาธิการภาคเป็น

ผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาจมีรองศึกษาธิการภาคไม่เกิน 1 คน ให้รัฐมนตรีว่าการ ศธ.แต่งตั้งศึกษาธิการภาคและรองศึกษาธิการภาคจากข้าราชการใน ศธ.ตามที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเสนอในแต่ละจังหวัด ให้มี “สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” สังกัด สป.ศธ.เพื่อปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษา การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมาย ให้มี “ศึกษาธิการจังหวัด” เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง โดยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศึกษาธิการภาค โดยอาจให้มีรองศึกษาธิการจังหวัดไม่เกิน 1 คน ให้ปลัด ศธ.แต่งตั้งศึกษาธิการจังหวัด และรองศึกษาธิการจังหวัดจากข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ

ให้อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด ให้ออนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ หนี้ ภาระผูกพัน ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสำนักงานศึกษาธิการภาคที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศ ศธ. เรื่องจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานศึกษาธิการภาค และระหว่างที่ยังไม่ได้จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ให้ สพป.หรือ สพป.เขต 1 ในจังหวัดต่างๆ ทำหน้าที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในจังหวัดนั้นๆ ไปพลางก่อน นั้น

ในส่วนของกลุ่มจังหวัดและที่ตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค แบ่งกลุ่มดังนี้

1. ภาคกลางตอนบน 1 ได้แก่ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และสระบุรี มี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
2. ภาคกลางตอนบน 2 ได้แก่ ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี และอ่างทอง มี จังหวัดลพบุรี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
3. ภาคกลางตอนกลาง ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก และสมุทรปราการ มี จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
4. ภาคกลางตอนล่าง 1 ได้แก่ กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี และสุพรรณบุรี มีจังหวัดนครปฐม เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
5. ภาคกลางตอนล่าง 2 ได้แก่ ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม มี จังหวัดเพชรบุรี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด
6. ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ได้แก่ ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และพัทลุง มี จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด



7. ภาคใต้ฝั่งอันดามัน ได้แก่ ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง มี จังหวัดภูเก็ต เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

8. ภาคใต้ชายแดน ได้แก่ สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส มี จังหวัดสงขลา เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

9. ภาคตะวันออก ได้แก่ จันทบุรี ชลบุรี ระยอง และตราด มี จังหวัดชลบุรี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

10. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้แก่ หนองคาย บึงกาฬ เลย อุดรธานี และหนองบัวลำภู มี จังหวัดอุดรธานี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

11. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้แก่ นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร มี จังหวัดสกลนคร เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

12. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้แก่ ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ มี จังหวัดขอนแก่น เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

13. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 ได้แก่ อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร และอุบลราชธานี มี จังหวัดอุบลราชธานี เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

14. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ได้แก่ สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และชัยภูมิ มี จังหวัดนครราชสีมาเป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

15. ภาคเหนือตอนบน 1 ได้แก่ เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน มี จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

16. ภาคเหนือตอนบน 2 ได้แก่ น่าน พะเยา เชียงราย และแพร่ มี จังหวัดเชียงราย เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

17. ภาคเหนือตอนล่าง 1 ได้แก่ ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ และอุตรดิตถ์ มี จังหวัดพิษณุโลก เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

18. ภาคเหนือตอนล่าง 2 ได้แก่ กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ และอุทัยธานี มีจังหวัดกำแพงเพชร เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนในความรับผิดชอบ 31,501 โรงเรียน และ 76 ศูนย์การศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 185 แห่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) จัดทำข้อเสนอนโยบายแผนพัฒนาการศึกษามาตรฐานการจัดการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กำหนดหลักเกณฑ์แนวทางและดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรการจัดตั้งจัดสรรทรัพยากรและบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริมประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอนรวมทั้งส่งเสริม

การนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษา 4) ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา 5) พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาประสานส่งเสริมสนับสนุนและ  
 กำกับดูแลการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานการศึกษาเพื่อคนพิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ  
 และประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานของเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบุคคล  
 ครอบครัวองค์กรชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบัน  
 สังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาชั้น  
 พื้นฐาน 7) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐานแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงได้

10 ส่วนราชการ ดังนี้ 1) สำนักอำนวยการ 2) สำนักการคลังและสินทรัพย์ 3) สำนักติดตามและ  
 ประเมินผลการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน 4) สำนักทดสอบทางการศึกษา 5) สำนักเทคโนโลยี  
 เพื่อการเรียนรู้ 6) สำนักนโยบายและแผนการศึกษาชั้นพื้นฐาน 7) สำนักบริหารงานการศึกษา  
 พิเศษ 8) สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา 9) สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ  
 10) สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

นอกจากส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการดังกล่าวยังมีส่วนราชการที่  
 กำหนดให้มีในหน่วยงานคือหน่วยตรวจสอบภายในกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและยังได้กำหนดให้มีส่วน  
 ราชการภายในเพิ่มเติมคือสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน  
 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด  
 ชายแดนภาคใต้และสถาบันภาษาอังกฤษ

#### 1. โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีภารกิจในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการจัด  
 การศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการ  
 กระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายอื่นๆโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น  
 ผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการปฏิบัติราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งส่วน  
 ราชการออกเป็นกลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน  
 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน 6) กลุ่มนิเทศติดตามและ  
 ประเมินผลการศึกษา นอกจากส่วนราชการตามประกาศกระทรวงฯ การแบ่งส่วนราชการดังกล่าวยังมี  
 ส่วนราชการที่กำหนดให้มีในหน่วยงานคือหน่วยตรวจสอบภายในเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา  
 และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานระดับ  
 มัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ดังนี้ (1) กรุงเทพมหานคร (เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์  
 ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ

จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่และ  
 หนองแขม) (2) กรุงเทพมหานคร (เขตบางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม  
 ยานนาวา ดินแดง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง  
 ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ประเวศ และสวน  
 หลวง) (3) จังหวัดนนทบุรีและพระนครศรีอยุธยา (4) จังหวัดปทุมธานีและสระบุรี (5) จังหวัดสิงห์บุรี  
 ลพบุรี ชัยนาท และอ่างทอง (6) จังหวัดฉะเชิงเทราและสมุทรปราการ (7) จังหวัดปราจีนบุรี  
 นครนายก และสระแก้ว (8) จังหวัดราชบุรีและกาญจนบุรี(9) จังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐม  
 (10) จังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร (11) จังหวัดสุราษฎร์ธานีและ  
 ชุมพร (12) จังหวัดนครศรีธรรมราชและพัทลุง (13) จังหวัดตรังและกระบี่ (14) จังหวัดพังงา ภูเก็ต  
 และระนอง (15) จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา (16) จังหวัดสงขลาและสตูล (17) จังหวัด  
 จันทบุรีและตราด (18) จังหวัดชลบุรีและระยอง (19) จังหวัดเลยและหนองบัวลำภู (20) จังหวัด  
 อุดรธานี (21) จังหวัดหนองคายและบึงกาฬ (22) จังหวัดนครพนมและมุกดาหาร (23) จังหวัด  
 สกลนคร (24) จังหวัดกาฬสินธุ์ (25) จังหวัดขอนแก่น (26) จังหวัดมหาสารคาม (27) จังหวัดร้อยเอ็ด  
 (28) จังหวัดศรีสะเกษและยโสธร (29) จังหวัดอุบลราชธานีและอำนาจเจริญ (30) จังหวัดชัยภูมิ  
 (31) จังหวัดนครราชสีมา (32) จังหวัดบุรีรัมย์ (33) จังหวัดสุรินทร์ (34) จังหวัดเชียงใหม่และ  
 แม่ฮ่องสอน (35) จังหวัดลำปางและลำพูน (36) จังหวัดเชียงรายและพะเยา (37) จังหวัดแพร่และ  
 น่าน (38) จังหวัดสุโขทัยและตาก (39) จังหวัดพิษณุโลกและอุตรดิตถ์ (40) จังหวัดเพชรบูรณ์  
 (41) จังหวัดกำแพงเพชรและพิจิตร (42) จังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานี

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดขนาด  
 โรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประโยชน์ในการย้ายของผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด  
 ขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 ขนาดดังนี้ 1) ขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา  
 2) ขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน 3). ขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่  
 1,500-2,499 คน 4) ขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป (สำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

## 2. มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552

มีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมกลไกการบริหารโรงเรียน 4 ด้านตามขอบข่ายและ  
 ภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่  
 การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

### 3. ขอบข่ายงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 (ปรับปรุง พ.ศ. 2560) มีกลไกการบริหารโรงเรียนตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. งานแผนงานและประกันคุณภาพ
2. งานวิชาการ
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบุคคล
5. งานธุรการ
6. งานการเงินและพัสดุ
7. งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
8. งานชุมชนและภาคีเครือข่าย

#### ขอบข่ายงานการบริหารจัดการมัธยมศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. งานแผนงานและประกันคุณภาพ ได้แก่
  - 1.1 การวางแผนพัฒนาโรงเรียน
  - 1.2 การจัดองค์กร
  - 1.3 การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 1.4 การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.5 การคำนวณต้นทุนการผลิต
  - 1.6 การควบคุมภายใน
  - 1.7 การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ
2. งานวิชาการ ได้แก่
  - 2.1 การวางแผนงานวิชาการ
  - 2.2 การบริหารงานวิชาการ
  - 2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
  - 2.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
  - 2.5 การวัดผล ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
  - 2.6 การแนะแนวการศึกษา
  - 2.7 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ
3. งานกิจการนักเรียน

ศึกษา

- 3.1 การวางแผนงานกิจการนักเรียน
- 3.2 การบริหารงานกิจการนักเรียน
- 3.3 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
- 3.4 การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3.5 การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
- 3.6 การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน
4. งานบุคคล
  - 4.1 การบริหารงานบุคคล
  - 4.2 การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
  - 4.3 การประเมินผลการดำเนินงานบุคคล
5. งานธุรการ
  - 5.1 การวางแผนงานธุรการ
  - 5.2 การบริหารงานธุรการ
  - 5.3 การบริหารสารบรรณ
  - 5.4 การประเมินผลการดำเนินงานธุรการ
6. งานการเงินและพัสดุ
  - 6.1 การบริหารการเงิน
  - 6.2 การบริหารการเงินและบัญชี
  - 6.3 การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์
  - 6.4 การประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ
7. งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ได้แก่
  - 7.1 การบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 7.2 การบริการอาคารเรียน
  - 7.3 การบริการห้องเรียน
  - 7.4 การบริการห้องบริการ
  - 7.5 การบริการห้องพิเศษ
  - 7.6 การบริการอาคารประกอบ
  - 7.7 การให้บริการน้ำดื่ม
  - 7.8 การส่งเสริมสุขภาพอนามัย
  - 7.9 การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

7.10 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

7.11 การประเมินผลการดำเนินงานบริการและอาคารสถานที่

8. งานชุมชนและภาคีเครือข่าย ได้แก่

8.1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และภาคีเครือข่าย

8.2 การให้บริการชุมชน

8.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

8.4 การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

8.5 การประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนองานวิจัยที่ใกล้เคียงกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

ไท คำล้าน (2551) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) โปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นโดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด หลังการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา คือ ด้านความรู้ อยู่ในระดับดีมาก ผ่านเกณฑ์กำหนดร้อยละ 80 ขึ้นไป ด้านเจตคติ อยู่ในระดับมาก และ ผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ด้านภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้โดยรวมและรายด้านเพิ่มขึ้นจากก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติต่อภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันเฉพาะด้านความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมกับชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาโดยรวมและเป็น

รายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา และด้านความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมกับชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านความมีбарมี ด้านการตั้งใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก กล่าวโดยสรุป โปรแกรมฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ เจตคติ และมีพฤติกรรมทางสิ่งแวดล้อมศึกษาที่ดี จึงควรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ต่อไป

จิราพร อมรไชย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ด้าน จำนวน 30 คุณลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านสติปัญญามีจำนวน 5 คุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพมีจำนวน 9 คุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้านทักษะทางสังคมมีจำนวน 6 คุณลักษณะ และภาวะผู้นำด้านการบริหารมีจำนวน 10 คุณลักษณะ การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมี 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิดการเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยกำหนดแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐาน การสร้างเจตคติในด้านบวก รวมทั้งเป็นการเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้กับนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นขั้นตอนการประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบว่าคุณลักษณะผู้นำด้านใด และจะต้องมีการพัฒนาในด้านใดก่อนหลัง ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดการเตรียมวิธีการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นการเตรียมด้านสถานการณ์หรือวิธีการ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จะพัฒนา และเน้นในเรื่องความหลากหลายของสถานการณ์หรือวิธีการ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนา เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ และทักษะ เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทั้ง 30 คุณลักษณะ ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดการประเมินผลการพัฒนา ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดการวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์การดำเนินการทุกขั้นตอน เพื่อจะได้ทราบถึงกระบวนการปรับปรุงแก้ไขจากการดำเนินการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำการพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และวิธีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน หลังการทดลองเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จตุรงค์ ณะสีลังกูร (2554) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ การปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานโรงเรียนของตนอย่างเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญคือ เป็นวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์ของผู้อำนวยการ ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผลสานกับวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา การคงอยู่ของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน และสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน 2. เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ ภูมิหลังส่วนบุคคล แรงบันดาลใจในตนเอง แรงขับทางสังคม ฐานบารมี และประสบการณ์ในการทำงาน 3. การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย รวมทั้งการนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และการคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายและกฎหมาย ผู้บังคับบัญชา และผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรและงบประมาณ 4. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนปรากฏผลสืบเนื่องที่สำคัญ ได้แก่ ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการเอง นักเรียนและคุณภาพการศึกษา การรับรู้และการยอมรับของชุมชนสังคมรวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

จินตนา ศรีสารคาม (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านความรู้พื้นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการ ความคาดหวังการพัฒนางานด้านวิชาการและขอบข่ายภาระงาน ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนางานวิชาการ 2) องค์ประกอบหลักด้านบทบาท



ประกอบด้วย บทบาทการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การจูงใจ การติดต่อสื่อสารการบริหารกลุ่ม และการสร้างเครือข่าย บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ มุ่งการนิเทศ กำกับติดตามผลการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ภายในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานทางวิชาการต่อภายนอก และบทบาทการตัดสินใจร่วม เพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหา และการแสวงหาทรัพยากรมาเพื่อพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน 3) องค์ประกอบหลักด้านทักษะ ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนางานวิชาการ ในองค์ประกอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษา และกลไกสนับสนุนการนำแผนสู่การปฏิบัติโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงการย่อย 3 โครงการ คือ 1) โครงการสร้างสรรค์ปณิธานร่วมภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย 3) โครงการสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการที่ออกแบบโดยตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) โดยตารางเมตริกซ์ 4X4 ที่มีความเป็นเหตุเป็นผลกันในแนวตั้ง 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์โปรแกรม วัตถุประสงค์โครงการ ผลงานโครงการ และกิจกรรม แต่ละช่องจะมีรายละเอียดสำคัญคือ ตัวบ่งชี้แสดงเวลา/ปริมาณ/คุณภาพแหล่งข้อมูลเงื่อนไขประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กับ 4 องค์ประกอบดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมโปรแกรม ที่จะทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนางานวิชาชีพ และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอันเป็นเงื่อนไขสำคัญ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationships) 2.วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ 3.หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาครอบคลุมทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมง หรือ ประมาณ 5 วัน ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติจริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น จะประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4.ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปรากฏดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ผู้เข้ารับการพัฒนา มีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับดี กล่าวโดยสรุป หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พัฒนาขึ้น มีประสิทธิผลเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานจริง จึงควรสนับสนุน และส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรต่อไป

อนันต์ พันนึก (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผลการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า 1) กลุ่มทดลองมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกล่าวก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิสรา ฮวดศรี (2556) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และ ส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้พร้อมกับการนำสู่การปฏิบัติ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้นเมื่อนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม พบว่า 1) กลุ่มเป้าหมาย มีปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมาย มีทักษะตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่ การปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) หลังการพัฒนาตาม โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีการนำ ความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมาย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1.สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด 2.โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษา ดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลัง การพัฒนา 3.ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า 1) ผลการทดสอบ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนาเฉลี่ย 17.73 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนาเฉลี่ย 26.00 จาก คะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนหลังการ

พัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 2) ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา

(3) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบด้านจินตนาการ (Imagination) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆอย่างอิสระ และ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากที่สุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น (PNI= 0.501) รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการ (PNI = 0-498) และด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI=0.478) เป็นลำดับสุดท้าย

3. ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากผู้เชี่ยวชาญ 1) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ความสมเหตุสมผลที่ต้องการพัฒนาโปรแกรม ความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาโปรแกรมปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและการจัดเรียงเนื้อหา ตามลำดับส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ เนื้อหาเหมาะสมกับระยะเวลา การกระตุ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และความเป็นไปได้และวัตถุประสงค์ และตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับ

2) ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 1) การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานของคะแนนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ามัธยฐานของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมาก และครูหัวหน้างานวิชาการ ระดับมากที่สุด

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ มี 4 ด้าน ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น (Empathy) การมองการณ์ไกล (Foresight) การให้การดูแล (Stewardship) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building Learning Community) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การให้การดูแล การเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้อื่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการมองการณ์ไกล โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ 1) การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) การมองการณ์ไกล 3) การให้การดูแล 4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระยะเวลา 73 ชั่วโมง รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม และเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินก่อนการพัฒนา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินจากบุคคลอื่น โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ปรากฏดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่ามีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยบุคคลอื่น พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

บุญช่วย สายราม (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ด้านการก่อตั้งทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกสมาชิก และการกำหนดบทบาทหน้าที่ 2) ด้านการรวมทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การพัฒนาทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 3) ด้านการสร้างบรรทัดฐานของทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การมีภาวะผู้นำร่วม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีความไว้วางใจ และการมีความเหนียวแน่นในทีม 4) ด้านการปฏิบัติงานของทีม มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศที่ดี การตัดสินใจของทีม และการแก้ปัญหาของทีม และ 5) ด้านการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ กระบวนการทำงานของทีมและการเรียนรู้ของทีม ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด คือ ด้านการสร้างบรรทัดฐานของทีม รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานของทีม ด้านการก่อตั้งทีม ด้านการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีมและด้านการรวมทีม 3. โปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) ทรัพยากร 5) เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม มีจำนวน 5 ชุดโปรแกรม ได้แก่ ชุดกิจกรรมพัฒนาด้านการก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐานของทีม การปฏิบัติงานของทีมและการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม 6) กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง มี 4 ขั้นตอน คือ (1) การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการ พัฒนา ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (2) การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน (3) การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการใช้ชุดกิจกรรมสร้างทีมงาน การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงในงาน การใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70:20:10 และการใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 3X3X3 Transfer Model และ (4) การติดตามผลและสะท้อนผล 7) การประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลก่อนและหลังการเข้ารับการ พัฒนา การประเมินผลเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจ โดยใช้เวลาพัฒนา จำนวน 240 ชั่วโมง ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องและด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของ

ผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ ปรากฏดังนี้ 1) ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 3) ผลการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่มโดยทำการประเมิน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม ระดับผลลัพธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้ 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยลำดับแรกมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 180 ชั่วโมง 4. ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังการพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 2) ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา

และระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระยะติดตามผลมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา

3) ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Faber (2009) ได้วิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์นักศึกษากลุ่มหนึ่งในมหาวิทยาลัยรัฐแห่งหนึ่ง เพื่อหาผลลัพธ์การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านการศึกษากการพัฒนาอัตลักษณ์และภาวะผู้นำ จากการศึกษาที่ได้รับการเรียนรู้ผ่านบริบทในมหาวิทยาลัย พบว่านักศึกษาได้รับโอกาสการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้เป็นทีม (Team-Based Learning) ผ่านทางหลักสูตรในสาขาที่ศึกษาและผ่านทางกิจกรรมนอกหลักสูตรและบริบทของชุมชนที่ศึกษาอยู่ การวิจัยยังพบว่านักศึกษาระดับปริญญาตรีแสดงออกถึงภาวะผู้นำผ่านทางอัตลักษณ์หลากหลายของตนและเชื่อมโยงไปยังผลงานของนักศึกษาต่อไปในชีวิต การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงมุมมองใหม่เพื่อศึกษาการเรียนรู้ภาวะผู้นำของเยาวชนที่ค้นหาอัตลักษณ์ของตนเอง การพัฒนาเยาว์ปัญญาทางอารมณ์ และการมีประสบการณ์ภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากเพื่อนด้วยกัน (Identifying and Committing to a Core Personal Mission, Developing Emotional Intelligence, and Experimenting with Peer Teaching of Leadership)

Curtis (2012) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การนำและการเรียนรู้ : ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และความท้าทายในการริเริ่มการพัฒนาอาชีพโดยเชื่อมโยงภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการสอนให้อ่านออกเขียนได้ในโรงเรียนของเขตการศึกษาขนาดเล็กลงเมืองใหญ่ในสหรัฐ พฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างไรของผู้บริหารเขตการศึกษา โดยเฉพาะการกระจายอำนาจและการสนับสนุนการพัฒนาสายอาชีพของครู ด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเขตการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนและครู ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์พอใจการริเริ่มพัฒนาสายอาชีพของครูและผู้บริหาร แต่มุมมองภาวะผู้นำที่แตกต่างกันเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสายอาชีพ และต้องการให้นามุมมองของภาวะผู้นำวิชาการ (Instructional Leadership) มาใช้อย่างจริงจัง ในด้านการสอนงาน (Coaching) และการกระจายอำนาจภาวะผู้นำ (Distributed Leadership)

Metheney-Fisher (2012) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ในบริบทของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาว่าอาจารย์เรียนรู้เป็นผู้นำและอิทธิพลจากประสบการณ์ การพัฒนาอาชีพ การรับคำแนะนำ และเหตุการณ์ต่างๆส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ภาวะผู้นำอย่างไร ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธีด้วยการสำรวจจากผู้นำในอุดมศึกษา 350 คน จากสถาบันการศึกษาสองแห่ง



มีผู้ตอบ 118 คน และในจำนวนนี้ 20 คนสมัครใจเข้าร่วมให้การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยคือ การเรียนรู้ภาวะผู้นำส่วนใหญ่เกิดจากประสบการณ์และการได้รับคำแนะนำ ทั้งสองแหล่งการเรียนรู้ที่ผู้นำต้องมีความสามารถคิดทบทวนสถานการณ์ต่างๆและเข้าใจที่จะประยุกต์การเรียนรู้ในการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา องค์กรและสภาวิชาชีพและผู้นำในอนาคตที่จะรู้และเข้าใจว่าผู้นำเรียนรู้ได้อย่างไรและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาการเรียนรู้ภาวะผู้นำจากงานวิจัยนี้

Hakes (2013) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาผลกระทบระยะสั้นจากการพัฒนาการเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Learning Leadership Development) ในบทบาทภาวะผู้นำต่างๆกันของบุคลากรสาธารณสุขของประเทศแคนาดา ด้วยการให้อ่านเอกสารเพื่อความพร้อม มีสัมมนาปฏิบัติการสองวัน และการใช้ชุมชนการปฏิบัติ (Community of Practice) การวิจัยพบว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และประเด็นที่เกี่ยวข้องมีความหมายต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการเรียนรู้ภาวะผู้นำในปัจจุบัน และพบว่าผู้นำสามารถได้เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ไปสู่การปฏิบัติในที่ทำงานได้

Morehead (2014) ได้วิจัยแบบผสมวิธีเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง หน้าที่ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leadership Tasks) ของผู้บริหารสถานศึกษา และความสามารถด้านการเป็นผู้ฝึกสอนทางวิชาการ (Instructional Coach) เพื่อเป็นผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้กับครูผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 71 คน ผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าหน้าที่ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน ระหว่างโปรแกรมการฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จสูงสุดและโปรแกรมการฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จต่ำสุด และพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพว่าปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรมผู้ฝึกสอนวิชาการคือ การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกัน การเปิดกว้างยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้อื่น การส่งเสริมความเติบโตของผู้อื่น และการสร้างชุมชน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นว่าวิธีการดำเนินการวิจัยมีทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา เป็นต้น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปเป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

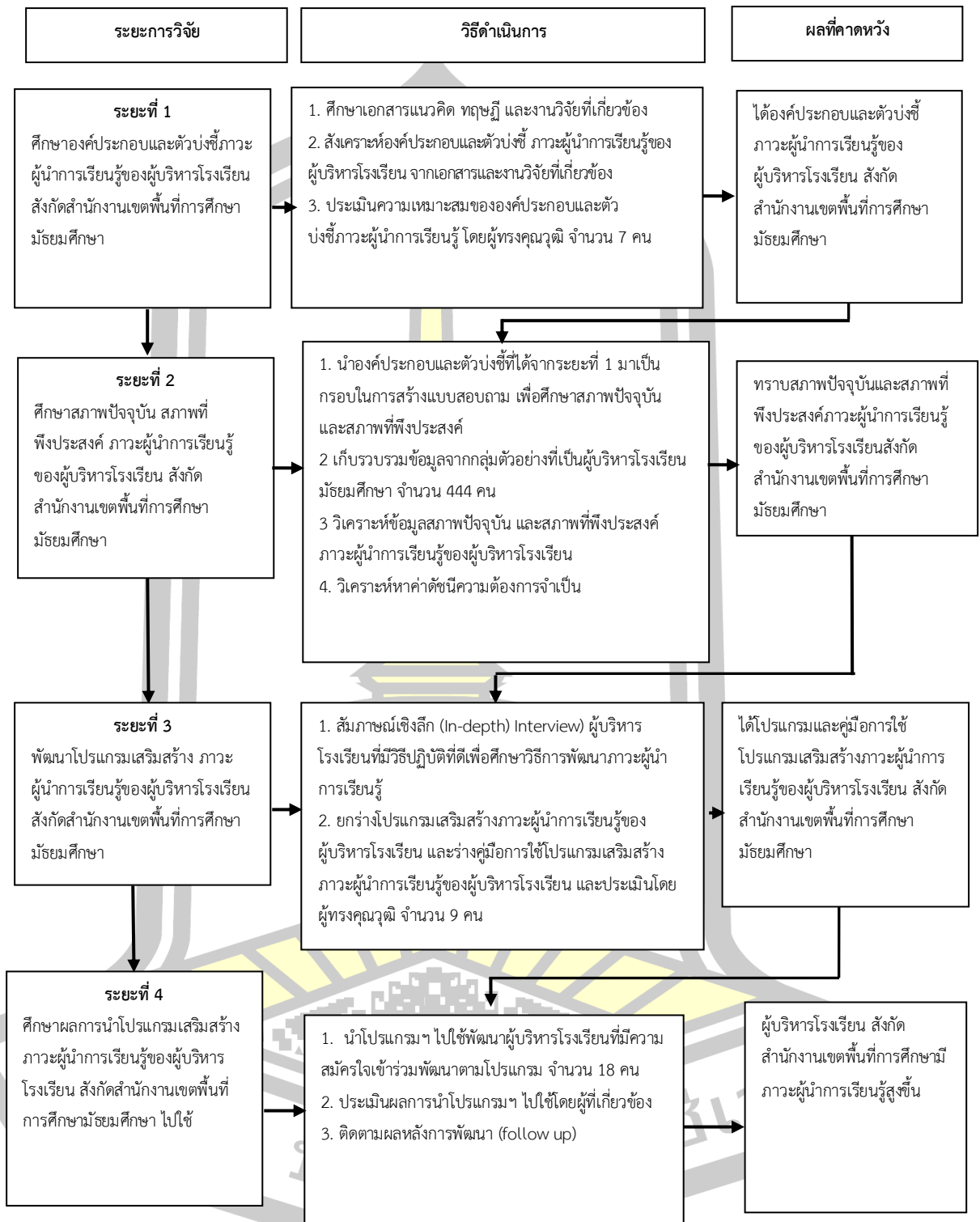
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้

ระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวังแสดงดังภาพประกอบ 19

พหุ ประถมศึกษา



ภาพประกอบ 19 ระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และ ผลที่คาดหวังในแต่ละระยะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

## ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Antonacopoulou and Bento (2003) ; Malunga (2006) ; Curtis (2012) ; Knight (2009); Christiansen and Tronsmo (2013) ; Greiter (2013) ; Jolonch, Martinez, Badia (2013) ; Kohlreiser (2013) ; Owen (2013) ; Salavert (2013) ; Tubin (2013) ; Kouzes and Posner (2016) ; สมชาย เทพแสง (2014) ; กนกอร สมปราชญ์ (2559) และได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ได้องค์ประกอบหลัก จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) กล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 4) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) 5) การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) 6) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation)

2. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Jyoti and Dev (2015) ; Li and Zhang (2016) ; George (2007) ; Leitch, Woppaburra Guami Enkil (2017) ; Townsend and Bennis (1997) ; Chen et al. (2011) ; Myszkowski, Storme, Davila and Lubart (2015) ; Kim (2006) ; Torrance (1966) ; Baron, Rouleau, Grégoire and Baron (2018) ; Voegtlin, Patzer and Scherer (2012) ; Habermas (2001) ; Steinmann and Scherer (1998) ; Wohlrapp (1998) ; Waldman and Galvin (2008) ; Ye, Wang and Li (2018) ; Horowitz and Van Eeden, (2015) ; McWhorter, Lynham and Porter (2008) ; Barczak et al. (2010) ; Wen, Zhou and Lu (2017) ; Gong et al. (2013) ; Liang, Chang, Rothwell and Shu (2016) ; Avolio et al. (2014) ; Li, Liu, Belitski, Ghobadian and O'regan (2016) ; Brey (2012) ; Hoe (2017) ; Palaima and Skarzauskiene (2010) ; Ackoff (1999) ; Haines (1998) ; Singh, Makharia, Sharma, Agrawal, Varma and Yadav (2017) ; Riggio and Reichard (2008) Goleman Danie

(2011) ; Juvy (2015) ; Senge (1990) ; Covey (2004) และดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน จากขั้นตอนที่ 1 ได้ 6 องค์ประกอบและ 21 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
  - 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดคล่องแคล่ว 3) ความคิดยืดหยุ่น 4) ความละเอียดลออในการคิด
2. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Direct Learning) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
  - 1) การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ 3) การวางแผนการเรียนรู้ 4) การแสวงหาแหล่งวิทยาการ
3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
  - 1) การสื่อสารของทีมงาน 2) ความสามารถของทีมงาน 3) การสร้างการเรียนรู้ 4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
  - 1) การบูรณาการทางความคิด 2) การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ 3) การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่
5. การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
  - 1) การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม
6. การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
  - 1) การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 3) การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน และใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ จำนวน 7 คน

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 7 คน ดังนี้

- 1.1.1 ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ศาสตราจารย์ประจำ วิทยาลัย  
นครราชสีมา
- 1.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 1.1.3 ดร. สมชาย เทพแสง อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
- 1.1.4 นาวาอากาศเอก ผศ.ดร. สรายุทธ กั้นหลง อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัย  
เกษมบัณฑิต
- 1.1.5 ดร. ศุภชนกฤต ยอดสละ อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสุรินทร์
- 1.1.6 ดร. อติศักดิ์ มุ่งชู ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 25
- 1.1.7 ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยาคาร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
- 1.2 สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติ ดังนี้
- 1.2.1 จบการศึกษาทางการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอกและเป็นผู้  
มีประสบการณ์ทางการสอนในสถาบันอุดมศึกษา หรือ
- 1.2.2 จบการศึกษาระดับปริญญาเอกและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
การศึกษา ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือ
- 1.2.3 จบการศึกษาระดับปริญญาเอกและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
การศึกษาระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.2.4 จบการศึกษาระดับปริญญาเอกและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจาก  
การบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ จะต้อง  
มีคุณสมบัติอย่างน้อย 1 ข้อ ในข้อ 1-4

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ประสานบุคคลดังกล่าวโดยเบื้องต้นได้ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ จึงส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์แต่งตั้งเป็นผู้ตรวจองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อน ต่อจากนั้นได้ประสานขอความอนุเคราะห์ทางโทรศัพท์เพื่อนัดวัน เวลา เพื่อขอสัมภาษณ์ ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตนเอง และขอเข้าพบเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งมอบเอกสารที่สรุปแนวคิดหลักขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ให้ท่านเหล่านั้นได้ดูประกอบระหว่างการสนทนาพร้อมทั้งนำเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ (1) กล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) (2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) (3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) (4) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) (5) การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) (6) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation) มีความเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือไม่

2. ในแต่ละองค์ประกอบ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ในแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสม ครอบคลุมแล้วหรือยัง และควรมีตัวบ่งชี้อื่นที่ควรเพิ่มเติมอะไรบ้าง

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดและประเด็นที่ต้องการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย คำชี้แจง ประเด็นการพิจารณา ความสอดคล้ององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

3. วิธีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3.1.2 สร้างแบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร (Content Analysis) โดยนำข้อมูลมาจากขั้นตอนที่ 1-2

3.1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีจำนวน 5 คน ประกอบด้วยรายนามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนา และผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการสอนภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

3.2.1 รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.2 ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

3.2.3 ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่ นวัตกรรมทางการศึกษา ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.4 ผศ.ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.2.5 ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์ประจำ วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

3.3 ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence index (IOC) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00



3.4 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึกและกล้องถ่ายภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะศึกษาศาสตร์
- 4.2 ส่งหนังสือขอความร่วมมือ เจ้ากระทรวงศึกษาธิการ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้การสัมภาษณ์
- 4.3 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์เพื่อขออนัดหมายวันและเวลาสัมภาษณ์
- 4.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมาย

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ (Content Analysis) และจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาหาข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนนี้นำไปสร้างแบบสอบถามในขั้นต่อไป

**ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากโรงเรียนจำนวน 2,358 โรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 222 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 444 คน โดยใช้ ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบ แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนตามภาค และ เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เขต 4, 6, 14, 20, 25, 33, 40, และ สพม. 42 จำนวน 8 เขต

ขั้นที่ 2 เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามภาคและ สพม. และเก็บข้อมูลจาก โรงเรียนๆ ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน รายละเอียดตาม ตาราง 19

ตาราง 19 จำนวนประชากร/กลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ให้ข้อมูล

ภาค	สพม	จังหวัด	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
ภาคกลาง	4	ปทุมธานี/สระบุรี	43	21	42
	6	ฉะเชิงเทรา/ สมุทรปราการ	54	26	52
ภาคใต้	14	พังงา/ภูเก็ต/ระนอง	27	13	26
ภาคตะวันออก	20	อุดรธานี	63	31	62
เฉียงเหนือ	25	ขอนแก่น	84	42	84
	33	สุรินทร์	85	42	84
ภาคเหนือ	40	เพชรบูรณ์	39	19	38
	42	นครสวรรค์/ อุทัยธานี	58	28	56
รวม			453	222	444 (คน)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

#### 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการสร้างแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ; (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2546) ; (นรินทร์ สังข์รักษา, 2557)

3.2.2 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร ตรวจสอบความถูกต้องโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.3 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โดยใช้เทคนิค IOC ( Index of Item-Objective Congruence) พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป (พิสนุ พงศ์ศรี, 2554) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 รายนามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนา และผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการสอนภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

3.2.3.1 รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.3.2 ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

3.2.3.3 ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่ นวัตกรรมทางการศึกษา ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.3.4 ผศ.ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สาขาวิชาการ  
วัดและประเมินผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.2.3.5 ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์ประจำ วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัย  
รังสิต

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้  
(Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
(Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.92  
และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Total Correlation) สภาพปัจจุบัน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.27  
ถึง 0.87 ส่วนค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.81 และ  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.96

3.2.5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน  
และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างรับทราบและขอความอนุเคราะห์  
ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมส่งแบบสอบถาม  
ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โรงเรียนละ 2 ฉบับและขอความ  
อนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 3 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซอง ติดแสตมป์จำหน่ายถึงผู้วิจัยใส่ซอง  
เพื่อให้ส่งกลับคืนทางไปรษณีย์พร้อมทั้งมีการติดต่อประสานงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)  
และการประสานงานทางโทรศัพท์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 410 ฉบับ

4.3 ตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจาก  
แบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์ต่อไป

4.4 นำข้อมูลในแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่  
กำหนด เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วคัดเลือกข้อมูลที่สมบูรณ์ไว้เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ ตามระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และหาผลต่างโดยใช้เทคนิค Modified Priority Need Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น โดยนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

นำแบบสอบถาม มากำหนดเกณฑ์ และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- |           |           |         |  |
|-----------|-----------|---------|--|
| ค่าเฉลี่ย | 4.51–5.00 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย | 3.51–4.50 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์มาก        |
| ค่าเฉลี่ย | 2.51–3.50 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์ปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย | 1.51–2.50 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์น้อย       |
| ค่าเฉลี่ย | 1.00–1.50 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยข้อมูลที่สมบูรณ์จาก 5.1 มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

- 1) ข้อมูลจากแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) ใช้วิธีการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
- 2) ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) การคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index : PNI) โดยใช้สูตรคำนวณ PNI แบบปรับปรุงสูตรเดิม ( $PNI_{\text{modified}}$ ) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2550)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

- 6.1.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมินโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-objective Congruence)

6.1.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 Priority Needs Index Modification (PNI modified) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548)

$$\text{สูตร PNI}_{\text{modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

I (Importance) หมายถึง ระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิด

D (Degree of success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

### ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา Best Practice จากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีการบริหารจัดการโรงเรียนจนมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระดับ 9 ที่เป็นวิทยากรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง ก่อนการรายงานตัวเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

2. เป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

3. เป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่พัฒนาสถานศึกษาผ่านเกณฑ์คุณภาพ OBEC QA

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการจนมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ดร.เสนห์ คำสมหมาย ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรค์ จังหวัดกาฬสินธุ์

2. ดร.ยุทธศาสตร์ กงเพชร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน จังหวัดขอนแก่น

3. ดร.มีศิลป์ ชินภักดี ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนผดุงนารี จังหวัดมหาสารคาม  
 ชั้นตอนที่ 2 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ  
 ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
 ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1.1 หลักการของโปรแกรม ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ  
 การเรียนรู้ ความสำคัญของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลในการใช้โปรแกรม  
 เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.3 แนวคิดการพัฒนา ภาวะผู้นำการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Rabin (2014)  
 โดยใช้โมเดล 70-20-10

1.4 เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

1.5 โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ Module 1 การเรียนรู้  
 ด้วยการนำตนเอง และการเรียนรู้เป็นทีม Module 2 การเรียนรู้เป็นทีม และการสร้าง  
 สภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และModule 3 การบูรณาการ  
 ความหลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

1.6 กิจกรรมการเรียนรู้

1.7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้

1.8 สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1.9 การวัดและประเมินผล

1.10 ออกแบบคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.11 นำโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมที่ออกแบบเสร็จเรียบร้อยแล้วไปให้อาจารย์ผู้  
 ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรม และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไป  
 ได้/ความถูกต้อง/ความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม และประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้  
 โปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม จำนวน 9 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบทางด้าน การบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีผลงานการเขียนตำรา หรือมีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา ภาวะผู้นำ หรือด้านการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ระดับ กระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็นวิทยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำ จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติที่ระบุในเบื้องต้น จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.พญูธี ศิริบรรณพิทักษ์ ศาสตราจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ศาสตราจารย์ประจำ วิทยาลัย นครราชสีมา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อาจารย์ประจำ คณะ ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ดร. สมชาย เทพแสง อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัย ราชภัฏร้อยเอ็ด
6. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
7. นาวาอากาศเอก ผศ.ดร.สรายุทธ กันหลง อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต
8. ดร.อดิศักดิ์ มุ่งชู ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

9. ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพ เครื่องมือ ดังต่อไปนี้



3.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3.1.2 สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3.1.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน (ชุดเดิม) ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะ ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

3.1.5 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒินำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

3.2 แบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดองค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำมาสร้างคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมิน สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์ ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

3.2.4.1 รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.4.2 ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

3.2.4.3 ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่นวัตกรรมทางการศึกษา ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.4.4 ผศ.ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## 3.2.4.5 ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์ประจำ วิทยาลัยครูสุริยเทพ

มหาวิทยาลัยรังสิต

3.2.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อมีค่าระหว่าง 0.30-1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

3.2.6 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbrach'Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

3.2.7 ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการจนมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 คน เกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้

4.2 นำแบบประเมินโปรแกรมฯ และคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์ของโปรแกรม โดยผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

## 5. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

## 5.1 การจัดการทำข้อมูล

5.1.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาเรียบเรียงข้อมูล แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.1.2 นำคะแนนการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยการตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมี  
ประโยชน์ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมี  
ประโยชน์ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/ความถูกต้อง/ความมี  
ประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

แปลความตามเกณฑ์การให้คะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 แปลความหมายว่า มีระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/  
ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์มากที่สุด

3.51-4.50 แปลความหมายว่า มีระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/  
ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์มาก

2.51-3.50 แปลความหมายว่า มีระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/  
ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์ปานกลาง

1.51-2.50 แปลความหมายว่า มีระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/  
ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์น้อย

1.00-1.50 แปลความหมายว่า มีระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้/  
ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์น้อยที่สุด

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ทำโดยการสร้างข้อสรุปจากการ  
วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนนี้นำไปใช้เป็นวิธี  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/  
ความถูกต้อง/ความมีประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
โดยหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.1.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบประเมิน โดยใช้เทคนิค  
IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

6.1.2 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย  
ของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation)  
เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อมีค่าระหว่าง 0.30-1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbrach'Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

## 6.2 สถิติพื้นฐาน

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้

การดำเนินการในระยะนี้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การเตรียมการ

1. ประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ทุกคน โดยนำแบบประเมินแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ประเมินผู้บริหารโรงเรียนในการประชุมประจำเดือน จำนวน 60 คน
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารและคัดเลือกเฉพาะผู้บริหารที่มีผลการประเมินในระดับปานกลางลงมา (ค่าเฉลี่ยโดยรวมไม่เกิน 3.50)
3. แจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนทราบและเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการพัฒนาที่สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้
4. นำผลการประเมินมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรปรับ และประชุมชี้แจงแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเรียนรู้ร่วมกัน

#### ขั้นที่ 2 การใช้โปรแกรม

นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่สมัครใจและยินดีเข้าร่วมพัฒนาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 18 คน ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน เพื่อแจ้งปฏิทินปฏิบัติการส่งเสริมตามโปรแกรม
2. กำกับ ติดตาม และนิเทศการใช้โปรแกรมตามปฏิทินปฏิบัติการส่งเสริมตามโปรแกรม
3. ประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

#### ขั้นที่ 3 การประเมินผลการใช้โปรแกรม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่นำโปรแกรมไปใช้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 18 คน ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเป็นผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

2.1 แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง

2.2 แบบประเมินผลหลังการพัฒนา เพื่อดูผลในภาพรวมหลังการพัฒนา

โปรแกรม

2.3 แบบวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใช้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดียวกันกับระยะที่ 3

## 4. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 การสร้างแบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง ดำเนินการดังนี้

4.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้

4.1.2 สร้างเป็นข้อคำถามตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.1.3 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และประเมินความเหมาะสม ความครอบคลุมของแบบประเมิน แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ของแบบประเมินตนเองเป็นรายข้อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป (พิสนุ พงศ์ศรี, 2554) ได้ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.80-1.00

4.2 การสร้างแบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง จำนวน 70 ข้อ

4.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบของประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง

4.2.2 สร้างเป็นข้อคำถามของแบบประเมิน

4.2.3 ให้อาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

4.2.4 นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ทุกข้อ

4.2.5 นำแบบประเมินไปหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbrach'Alpha Coefficient)

#### 4.3 แบบประเมินความพึงพอใจ มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

4.3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการสร้างเครื่องมือแบบประเมินความพึงพอใจ

4.3.2 สร้างแบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

4.3.3 นำแบบประเมินความพึงพอใจ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80-1.00

4.3.4 นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ทุกข้อ

4.3.5 นำแบบประเมินไปหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbrach'Alpha Coefficient)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยด้วยแบบประเมินตนเองโดยผู้วิจัยขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมพัฒนา ได้ตอบแบบประเมินตนเองก่อนและหลังเข้ารับการพัฒน โดยผู้วิจัยขอรับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมพัฒนาตอบแบบประเมินความพึงพอใจ หลังการเข้ารับการพัฒนตามโปรแกรม โดยผู้วิจัยขอรับแบบประเมินความพึงพอใจคืนด้วยตนเอง

#### 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดทำข้อมูล

นำแบบประเมินและแบบวัดความพึงพอใจ มาตรวจให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก

3 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย

1 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

นำแบบประเมินและแบบสอบถามความพึงพอใจ มากำหนดเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 มีระดับปฏิบัติ/ความพึงพอใจมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 มีระดับปฏิบัติ/ความพึงพอใจมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 มีระดับปฏิบัติ/ความพึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 มีระดับปฏิบัติ/ความพึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 มีระดับปฏิบัติ/ ความพึงพอใจน้อยที่สุด

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์เพื่อหาระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หลังการพัฒนา เพื่อดูผลในภาพรวมหลังการพัฒนา โปรแกรม

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีผลต่อโปรแกรมพัฒนา โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.1.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

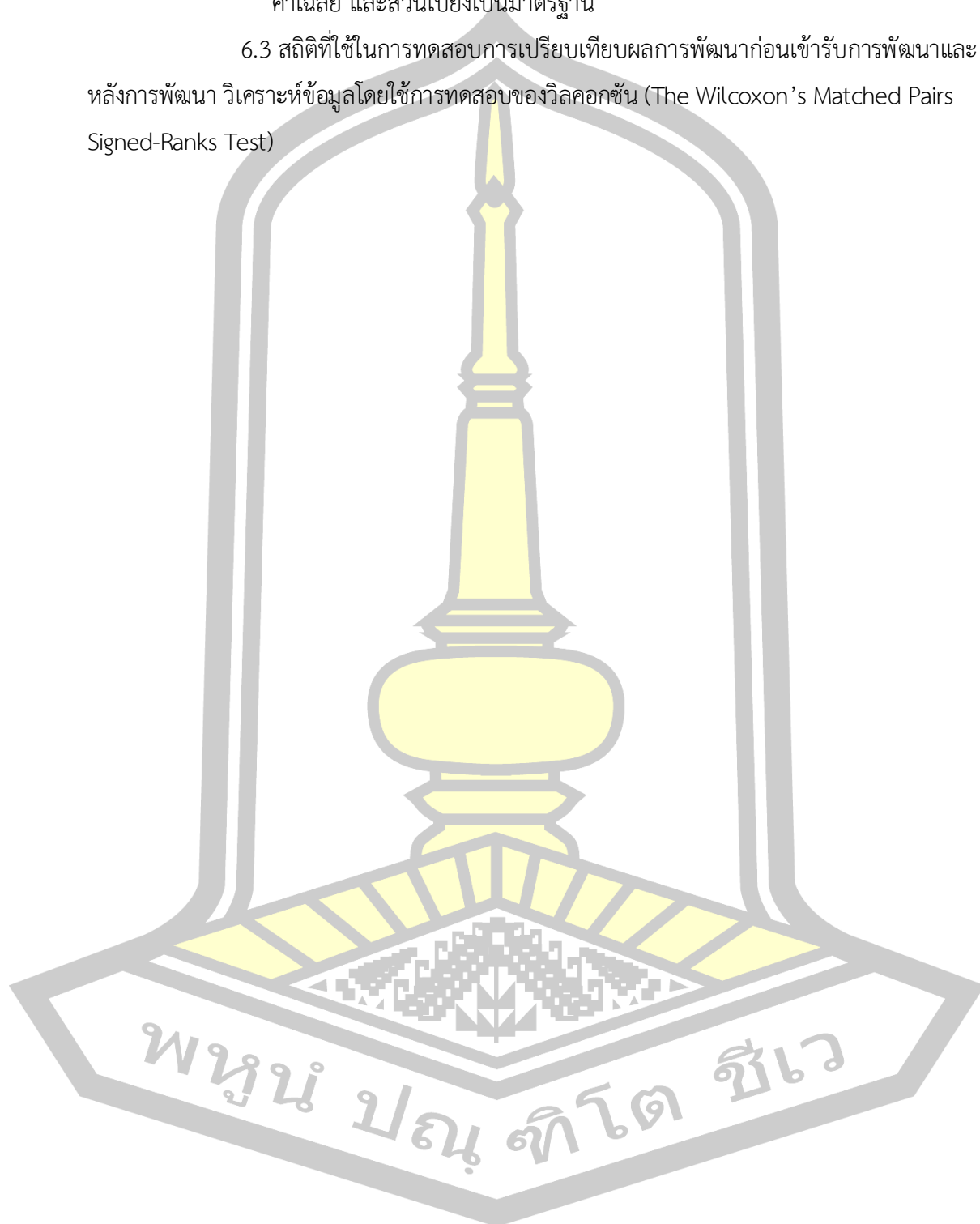
6.1.2 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อมีค่าระหว่าง 0.30-1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

6.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbrach'Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

## 6.2 สถิติพื้นฐาน

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบผลการพัฒนา ก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบของวิลคอกซัน (The Wilcoxon's Matched Pairs Signed-Ranks Test)





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	หมายถึง สภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ (Importance)
$PNI_{modified}$	หมายถึง ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้  
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

#### 1. ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Antonacopoulou and Bento (2003) ; Malunga (2006) ; Curtis (2012) ; Knight (2009) ; Christiansen and Tronsmo (2013) ; Greiter (2013) ; Jolonch, Martinez, and Badia (2013) ; Kohlreiser (2013) ; Owen (2013) ; Salavert (2013) ; Tubin (2013) ; Kouzes and Posner (2016) ; สมชาย เทพแสง (2014) และ กนกอร สมปราชญ์ (2559) ดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยเป็นสำคัญเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ได้ 6 องค์ประกอบ และ 21 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

#### 1.1 กล้าคิดสร้างสรรค์ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1.1.1 ความคิดริเริ่ม
- 1.1.2 ความคิดคล่องแคล่ว
- 1.1.3 ความคิดยืดหยุ่น
- 1.1.4 ความละเอียดลออในการคิด

#### 1.2 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง
- 1.2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้
- 1.2.3 การวางแผนการเรียนรู้
- 1.2.4 การแสวงหาแหล่งวิทยาการ

#### 1.3 การเรียนรู้เป็นทีม 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1.3.1 การสื่อสารของทีมงาน
- 1.3.2 ความสามารถของทีมงาน

1.3.3 การสร้างการเรียนรู้

1.3.4 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4 การบูรณาการความหลากหลาย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1.4.1 การบูรณาการทางความคิด

1.4.2 การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้

1.4.3 การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่

1.5 การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล 3 ตัว

บ่งชี้ คือ

1.5.1 การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.5.2 การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร

1.5.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม

1.6 การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1.6.1 การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

1.6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปรากฏดัง

ตาราง 20



ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการ  
เรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนรายองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ด้าน	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	กล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage)	5.00	0.00	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: ความคิดริเริ่ม	5.00	0.00	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: ความคิดคล่องแคล่ว	5.00	0.00	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: ความคิดยืดหยุ่น	5.00	0.00	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 4: ความละเอียดลออในการคิด	5.00	0.00	มากที่สุด
2	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning)	4.82	0.11	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง	4.81	0.13	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้	4.86	0.10	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การวางแผนการเรียนรู้	4.80	0.12	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 4: การแสวงหาแหล่งวิทยาการ	4.80	0.08	มากที่สุด
3	การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	4.83	0.12	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การสื่อสารของทีมงาน	4.82	0.10	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: ความสามารถของทีมงาน	4.81	0.13	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การสร้างการเรียนรู้	4.83	0.11	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 4: กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.84	0.13	มากที่สุด
4	การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism)	4.83	0.12	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การบูรณาการทางความคิด	4.86	0.10	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	4.83	0.11	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่	4.80	0.16	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
5	การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era)	4.82	0.11	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.86	0.10	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.83	0.11	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	0.16	มากที่สุด
6	การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation)	4.85	0.13	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.86	0.14	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	4.83	0.15	มากที่สุด
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน	4.87	0.11	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจาก

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 444 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 410 คน คิดเป็นร้อยละ 92.79  
ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งงานใน  
สถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันขนาดของสถานศึกษาที่  
ปฏิบัติงาน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ แบบสอบถาม	N = 410 (จำนวน)	ร้อยละ
1.วุฒิการศึกษา		
1.ปริญญาตรี	38	9.27
2.ปริญญาโท	353	86.10
3.ปริญญาเอก	19	4.63
รวม	410	100
2.ตำแหน่งงานในสถานศึกษา		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	205	50
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	205	50
รวม	410	100
3.ประสบการณ์การทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ต่ำกว่า 5 ปี	61	14.88
2. 5 – 10 ปี	84	20.49
3. 11 – 15 ปี	88	21.46
4. 16 ปีขึ้นไป	177	43.17
รวม	410	100
4. ขนาดของสถานศึกษาที่ ปฏิบัติงาน		
4.1 จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน (ขนาดเล็ก)	198	48.30

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ แบบสอบถาม	N = 410 (จำนวน)	ร้อยละ
4.2 จำนวนนักเรียนตั้งแต่ มี นักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน (ขนาดกลาง)	149	36.34
4.3 จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน (ขนาดใหญ่)	31	7.56
4.4 จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป(ขนาดใหญ่พิเศษ)	32	7.80
รวม	410	100

จากตาราง 21 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท ตำแหน่งงานในสถานศึกษาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวนเท่ากัน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน และขนาดกลาง ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ ตั้งแต่ 500 – 1,499 คน

2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปรากฏดังตาราง 24 ถึง ตาราง 28

พหุ ประถม ศึกษาศาสตร์

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา โดยรวมและรายองค์ประกอบ

ด้าน	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่การเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเรียนรู้			สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1	กล้าคิดสร้างสรรค์	3.49	0.78	ปานกลาง	4.61	0.63	มากที่สุด
2	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	3.49	0.76	ปานกลาง	4.78	0.79	มากที่สุด
3	การเรียนรู้เป็นทีม	3.55	0.83	มาก	4.89	0.83	มากที่สุด
4	การบูรณาการความ หลากหลาย	3.49	0.86	ปานกลาง	4.73	0.75	มากที่สุด
5	การสร้างสภาพแวดล้อม ด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	3.53	0.76	มาก	4.69	0.72	มากที่สุด
6	การเปลี่ยนแปลงที่ เหมาะสมกับบริบท	3.49	0.81	ปานกลาง	4.69	0.71	มากที่สุด
โดยรวม		3.51	0.64	มาก	4.73	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งโดยรวมและรายองค์ประกอบ

พูน ปณ ทิโต ชิว



ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเรียนรู้			สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. ความคิดริเริ่ม						
1.1 คิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น	3.49	0.84	ปานกลาง	4.57	0.62	มากที่สุด
1.2 กล้าแสดงออกอย่างอิสระและ สร้างสรรค์	3.50	0.75	ปานกลาง	4.51	0.69	มากที่สุด
1.3 ผสมผสาน ความคิดเดิมให้เกิดเป็น สิ่งแปลกใหม่	3.42	0.79	ปานกลาง	4.62	0.78	มากที่สุด
1.4 นำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่ง ใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่าง เหมาะสม	3.45	0.67	ปานกลาง	4.64	0.79	มากที่สุด
โดยรวม	3.47	0.76	ปานกลาง	4.59	0.72	มากที่สุด
2.ความคิดคล่องแคล่ว						
2.1 คิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่าง รวดเร็วและไม่ซ้ำกัน	3.49	0.85	ปานกลาง	4.58	0.72	มากที่สุด
2.2 เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและ คำตอบได้	3.48	0.89	ปานกลาง	4.62	0.76	มากที่สุด
2.3 สื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างรวดเร็ว	3.50	0.92	ปานกลาง	4.61	0.80	มากที่สุด
โดยรวม	3.49	0.89	ปานกลาง	4.60	0.76	มากที่สุด
3. ความคิดยืดหยุ่น						
3.1 ดัดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มี ประโยชน์	3.49	0.71	ปานกลาง	4.69	0.78	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
3.2 เปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.49	0.79	ปานกลาง	4.74	0.76	มากที่สุด
3.3 ปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว	3.46	0.66	ปานกลาง	4.68	0.76	มากที่สุด
โดยรวม	3.48	0.71	ปานกลาง	4.70	0.77	มากที่สุด
4. ความละเอียดลออในการคิด						
4.1 คิดทบทวนอย่างละเอียด	3.50	0.84	ปานกลาง	4.54	0.83	มากที่สุด
4.2 คิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหาอย่างละเอียดก่อนสั่งการ	3.50	0.92	ปานกลาง	4.61	0.72	มากที่สุด
4.3 คิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน	3.49	0.78	ปานกลาง	4.51	0.68	มากที่สุด
โดยรวม	3.50	0.85	ปานกลาง	4.55	0.74	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.49	0.78	ปานกลาง	4.61	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเรียนรู้			สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง						
1.1 มองเชิงบวกต่อตนเอง	3.46	0.85	ปานกลาง	4.75	0.85	มากที่สุด
1.2 ใช้สติปัญญาไตร่ตรองจัดระบบการเรียนรู้	3.50	0.79	ปานกลาง	4.84	0.85	มากที่สุด
1.3 ตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้	3.46	0.78	ปานกลาง	4.72	0.93	มากที่สุด
โดยรวม	3.47	0.81	ปานกลาง	4.77	0.88	มากที่สุด
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้						
2.1 หาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้	3.48	0.84	ปานกลาง	4.74	0.82	มากที่สุด
2.2 กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะสามารถวัดได้	3.50	0.86	ปานกลาง	4.81	0.76	มากที่สุด
2.3 กำหนดจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับความต้องการ	3.49	0.85	ปานกลาง	4.81	0.87	มากที่สุด
โดยรวม	3.49	0.85	ปานกลาง	4.79	0.82	มากที่สุด
3. การวางแผนการเรียนรู้						
3.1 มีการวางแผนว่าทำอะไรให้เกิดการเรียนรู้	3.49	0.79	ปานกลาง	4.86	0.76	มากที่สุด
3.2 วางแผนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง	3.50	0.80	ปานกลาง	4.91	0.91	มากที่สุด
3.3 กำหนดกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้	3.46	0.91	ปานกลาง	4.79	0.87	มากที่สุด
โดยรวม	3.48	0.83	ปานกลาง	4.85	0.85	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
4. การแสวงหาแหล่งวิทยาการ						
4.1 นำประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมา ปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเอง	3.49	0.84	ปานกลาง	4.70	0.86	มากที่สุด
4.2 ระบุแหล่งความรู้ และวิธีสืบค้น ข้อมูลในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนา ตนเอง	3.49	0.80	ปานกลาง	4.68	0.79	มากที่สุด
4.3 กล้าลองผิดลองถูกในการแสวงหา ความรู้	3.50	0.85	ปานกลาง	4.76	0.82	มากที่สุด
4.4 ค้นคว้าวิจัยอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ	3.50	0.90	ปานกลาง	4.64	0.83	มากที่สุด
โดยรวม	3.50	0.85	ปานกลาง	4.69	0.83	มากที่สุด
รวมทั้งสิ้น	3.49	0.76	ปานกลาง	4.78	0.79	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำทีมในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำทีมที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเรียนรู้			สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1. การสื่อสารของทีมงาน						
1.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสพการณ์ซึ่งกันและกัน	3.48	0.80	ปานกลาง	4.85	0.91	มากที่สุด
1.2 สื่อสารอย่างเป็นระบบ	3.50	0.70	ปานกลาง	4.93	0.93	มากที่สุด
1.3 สื่อสารเชื่อมโยงทีมงานอย่างชัดเจน	3.48	0.76	ปานกลาง	4.93	0.92	มากที่สุด
โดยรวม	3.49	0.75	ปานกลาง	4.90	0.92	มากที่สุด
2. ความสามารถของทีมงาน						
2.1 จัดการและพัฒนาความสามารถของทีม	3.57	0.98	มาก	4.97	0.98	มากที่สุด
2.2 เรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.54	0.99	มาก	4.95	0.97	มากที่สุด
2.3 รวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน	3.56	0.99	มาก	4.92	0.98	มากที่สุด
โดยรวม	3.56	0.99	มาก	4.95	0.98	มากที่สุด
3. การสร้างการเรียนรู้						
3.1 สร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม	3.58	0.91	มาก	4.83	0.92	มากที่สุด
3.2 กระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน	3.54	0.84	มาก	4.88	0.89	มากที่สุด
3.3 กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน	3.52	0.87	มาก	4.80	0.91	มากที่สุด
โดยรวม	3.55	0.87	มาก	4.84	0.91	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

การเรียนรู้เป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
4.1 เคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีม	3.52	0.98	มาก	4.89	0.96	มากที่สุด
4.2 ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วย กรณีศึกษา	3.63	0.96	มาก	4.87	0.97	มากที่สุด
4.3 กระตุ้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	3.58	0.92	มาก	4.86	0.97	มากที่สุด
โดยรวม	3.58	0.95	มาก	4.87	0.97	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.55	0.83	มาก	4.89	0.83	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การสื่อสารของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลาย เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

การบูรณาการความหลากหลาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การบูรณาการทางความคิด						
1.1 คิดในการมองรอบด้าน มองเป็นภาพรวม	3.50	0.92	ปานกลาง	4.67	0.91	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

การบูรณาการความหลากหลาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.2 คิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม	3.49	0.87	ปานกลาง	4.75	0.92	มากที่สุด
1.3 คิดครบถ้วนเต็มบริบูรณ์	3.48	0.91	ปานกลาง	4.83	0.91	มากที่สุด
1.4 คิดผสมผสานกลมกลืนให้เกิดความสมดุล	3.48	0.98	ปานกลาง	4.69	0.86	มากที่สุด
1.5 คิดอย่างอิสระหาคำตอบได้หลายประเภท หลายทิศทาง	3.50	0.92	ปานกลาง	4.70	0.78	มากที่สุด
1.6 เปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์	3.47	0.94	ปานกลาง	4.59	0.79	มากที่สุด
โดยรวม	3.49	0.92	ปานกลาง	4.71	0.86	มากที่สุด
2. การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้						
2.1 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการหลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวม	3.46	0.94	ปานกลาง	4.82	0.92	มากที่สุด
2.2 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิดปัญญาอย่างหลากหลายหรือหุปัญญา	3.49	0.97	ปานกลาง	4.82	0.90	มากที่สุด
2.3 ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง	3.50	0.98	ปานกลาง	4.80	0.87	มากที่สุด
2.4 มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์	3.46	0.97	ปานกลาง	4.72	0.84	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

การบูรณาการความหลากหลาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2.5 ปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุมหรือหลายรูปแบบ	3.47	0.98	ปานกลาง	4.70	0.79	มากที่สุด
โดยรวม	3.48	0.97	ปานกลาง	4.77	0.86	มากที่สุด
3. การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่						
3.1 เชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร แนวคิดต่างๆ มาผสมผสานเป็นองค์ความรู้ใหม่	3.50	0.87	ปานกลาง	4.78	0.91	มากที่สุด
3.2 นำเนื้อหา ทฤษฎี เทคนิควิธีการต่างๆ มาสังเคราะห์เป็นรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ	3.49	0.89	ปานกลาง	4.72	0.82	มากที่สุด
3.3 นำรูปแบบใหม่สู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี	3.50	0.86	ปานกลาง	4.67	0.83	มากที่สุด
โดยรวม	3.50	0.87	ปานกลาง	4.72	0.85	มากที่สุด
รวมทั้งสิ้น	3.49	0.86	ปานกลาง	4.73	0.75	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการบูรณาการความหลากหลาย โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด

พูน ปรณ ทิโต ชีเว



ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบัน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเรียนรู้			สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.1 สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน	3.54	0.80	มาก	4.61	0.81	มากที่สุด
1.2 ให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.61	0.85	มาก	4.65	0.87	มากที่สุด
1.3 แสดงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกิจวัตรประจำวัน	3.50	0.82	มาก	4.67	0.81	มากที่สุด
โดยรวม	3.55	0.82	มาก	4.64	0.83	มากที่สุด
2. การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
2.1 สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน	3.45	0.87	ปานกลาง	4.72	0.84	มากที่สุด
2.2 กระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยตรง	3.50	0.79	ปานกลาง	4.76	0.84	มากที่สุด

ตาราง 27 (ต่อ)

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2.3 อำนวยความสะดวก และสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่نواتกรรมในการเรียนรู้	3.49	0.89	ปานกลาง	4.72	0.82	มากที่สุด
โดยรวม	3.48	0.85	ปานกลาง	4.74	0.83	มากที่สุด
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม						
3.1 ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา	3.58	0.91	มาก	4.82	0.88	มากที่สุด
3.2 ผลักดันให้ครู และบุคลากรนักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียน	3.58	0.85	มาก	4.58	0.86	มากที่สุด
3.3 ส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม	3.52	0.80	มาก	4.68	0.89	มากที่สุด
โดยรวม	3.56	0.85	มาก	4.69	0.88	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.53	0.76	มาก	4.69	0.72	มากที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้

พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นตัวบ่งชี้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทเป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
1.1 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC : Professional Learning Community)	3.42	0.92	ปานกลาง	4.68	0.92	มากที่สุด
1.2 กระตุ้นให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)	3.56	0.92	ปานกลาง	4.62	0.88	มากที่สุด
1.3 เอื้ออำนวยการสอนงาน (Coaching) ให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ได้รับโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน	3.40	0.89	ปานกลาง	4.64	0.86	มากที่สุด
โดยรวม	3.46	0.91	ปานกลาง	4.65	0.89	มากที่สุด
2. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้						
2.1 ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทุกระดับ	3.48	0.86	ปานกลาง	4.62	0.84	มากที่สุด
2.2 รวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.48	0.94	ปานกลาง	4.78	0.90	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	ภาวะผู้นำการเรียนรู้			ภาวะผู้นำการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
2.3 แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างพันธมิตรให้เกิดความไว้วางใจกัน	3.46	0.86	ปานกลาง	4.64	0.78	มากที่สุด
โดยรวม	3.47	0.89	ปานกลาง	4.68	0.84	มากที่สุด
3. การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน						
3.1 ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ	3.58	0.89	มาก	4.69	0.84	มากที่สุด
3.2 สร้างการยอมรับ เป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน	3.52	0.80	มาก	4.80	0.80	มากที่สุด
3.3 สรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน	3.54	0.76	มาก	4.71	0.89	มากที่สุด
โดยรวม	3.55	0.82	มาก	4.73	0.84	มากที่สุด
รวมทั้งหมด	3.49	0.81	ปานกลาง	4.69	0.71	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นตัวบ่งชี้การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกันที่อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### 3.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในภาพรวมจากองค์ประกอบทั้ง 6

องค์ประกอบ พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความต้องการจำเป็นอันดับ 1 ( $PNI_{modified}=0.38$ )  
อันดับ 2 คือ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ( $PNI_{modified}=0.37$ ) อันดับ 3 คือ ด้านการบูรณาการ  
ความหลากหลาย ( $PNI_{modified}=0.36$ ) อันดับ 4 คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ( $PNI_{modified}=0.34$ ) อันดับ 5 คือ การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล  
( $PNI_{modified}=0.33$ ) และอันดับ 6 คือ ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ ( $PNI_{modified}=0.32$ ) เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้  
ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า

1. ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) ตัวบ่งชี้มีความต้องการ  
จำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความคิดริเริ่ม ความละเอียดลออในการคิด ความคิดยืดหยุ่น  
และความคิดคล่องแคล่ว ( $PNI_{modified}= 0.33, 0.33, 0.32, 0.31$ ) ตามลำดับ
2. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-directed Learning) ตัวบ่งชี้มีความ  
ต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนด  
จุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งวิชาการ และการวางแผนการเรียนรู้ ( $PNI_{modified}= 0.37,$   
 $0.37, 0.37, 0.36$ ) ตามลำดับ
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ตัวบ่งชี้มีความต้องการ  
จำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้าง  
การเรียนรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $PNI_{modified}= 0.41, 0.37, 0.37, 0.36$ ) ตามลำดับ
4. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย (Context-Oriented Transformation)  
ตัวบ่งชี้มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบูรณาการทางความคิด  
การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ( $PNI_{modified}=$   
 $0.37, 0.37, 0.33$ ) ตามลำดับ
5. ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล  
(Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) ตัวบ่งชี้มีความ  
ต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $PNI_{modified}= 0.34,$   
 $0.32, 0.32$ ) ตามลำดับ

6. ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context-Oriented Transformation) ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.38, 0.37, 0.36$ ) ตามลำดับ รายละเอียดแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
1. กล้าคิดสร้างสรรค์	3.49	4.61	0.32	6
2. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	3.49	4.78	0.37	2
3. การเรียนรู้เป็นทีม	3.55	4.89	0.38	1
4. การบูรณาการความหลากหลาย	3.49	4.73	0.36	3
5. การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	3.53	4.69	0.33	5
6. การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	3.49	4.69	0.34	4

จากตาราง 29 พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในภาพรวมจากองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความต้องการจำเป็นอันดับ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ ) อันดับ 2 คือ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ ) อันดับ 3 คือ ด้านการบูรณาการความหลากหลาย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ ) อันดับ 4 คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ( $PNI_{\text{modified}} = 0.34$ ) อันดับ 5 คือ การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) และอันดับ 6 คือ ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ )

ตาราง 30 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นรายองค์ประกอบและรายตัวบ่งชี้  
เป็นรายข้อ

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึง ประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่ รายด้าน	ลำดับที่ รายตัวบ่งชี้
1. กล้าคิดสร้างสรรค์					
1.1 ความคิดริเริ่ม	3.47	4.59	0.32	-	2
1.2 ความคิดคล่องแคล่ว	3.49	4.60	0.32	-	2
1.3 ความคิดยืดหยุ่น	3.48	4.70	0.35	-	1
1.4 ความละเอียดลออในการคิด	3.50	4.55	0.30	-	4
โดยรวม	3.49	4.61	0.32	6	-
2. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง					
2.1การวิเคราะห์ความต้องการของ ตนเอง	3.47	4.77	0.37	-	2
2.2การกำหนดจุดมุ่งหมายในการ เรียนรู้	3.49	4.79	0.37	-	2
2.3 การวางแผนการเรียนรู้	3.48	4.85	0.39	-	1
2.4 การแสวงหาแหล่งวิทยาการ	3.50	4.69	0.34	-	4
โดยรวม	3.49	4.78	0.37	2	-
3. การเรียนรู้เป็นทีม					
3.1 การสื่อสารของทีมงาน	3.49	4.90	0.40	-	1
3.2 ความสามารถของทีมงาน	3.56	4.95	0.39	-	2
3.3 การสร้างการเรียนรู้	3.55	4.84	0.36	-	3
3.4 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.58	4.87	0.36	-	3
โดยรวม	3.55	4.89	0.38	1	-

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึง ประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่ รายด้าน	ลำดับที่ รายตัวบ่งชี้
4. การบูรณาการความหลากหลาย					
4.1 การบูรณาการทางความคิด	3.49	4.71	0.35	-	2
4.2 การบูรณาการกระบวนการ เรียนรู้	3.48	4.77	0.37	-	1
4.3 การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้าง องค์ความรู้ใหม่	3.50	4.72	0.35	-	2
โดยรวม	3.49	4.73	0.36	3	-
5. การสร้างสภาพแวดล้อมด้วย เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุค ดิจิทัล					
5.1 การพัฒนาความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร	3.55	4.64	0.31	-	3
5.2 การสนับสนุนงบประมาณและ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	3.48	4.74	0.36	-	1
5.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.56	4.69	0.32	-	2
โดยรวม	3.53	4.69	0.33	5	-
6. การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท					
6.1 การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.46	4.65	0.34	-	2
6.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	3.47	4.68	0.35	-	1
6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน	3.55	4.73	0.33	-	3
โดยรวม	3.49	4.69	0.34	4	-



จากตาราง 30 พบว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1.ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความคิดยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว และความละเอียดลออในการคิด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35, 0.32, 0.32, 0.30$ ) ตามลำดับ 2. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ และการแสวงหาแหล่งวิทยาการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.39, 0.37, 0.37, 0.34$ ) ตามลำดับ 3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.40, 0.39, 0.36, 0.36$ ) ตามลำดับ 4. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบูรณาการทางความคิด การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.37, 0.35, 0.35$ ) ตามลำดับ 5. ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.36, 0.32, 0.31$ ) ตามลำดับ 6. ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35, 0.34, 0.33$ ) ตามลำดับ



ตาราง 31 ค่า  $PNI_{Modified}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ เป็นรายตัวบ่งชี้  
และรายชื่อ

กล้าคิดสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ความคิดริเริ่ม				
1.1 คิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น	3.49	4.57	0.31	3
1.2 กล้าแสดงออกอย่างอิสระและ สร้างสรรค์	3.50	4.51	0.29	4
1.3 ผสมผสาน ความคิดเดิมให้เกิด เป็นสิ่งแปลกใหม่	3.42	4.62	0.35	1
1.4 นำความรู้และประสบการณ์มา คิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาใน หน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.45	4.64	0.34	2
โดยรวม	3.47	4.59	0.32	
2.ความคิดคล่องแคล่ว				
2.1 คิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่าง รวดเร็วและไม่ซ้ำกัน	3.49	4.58	0.31	1
2.2 เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหา และคำตอบได้	3.48	4.62	0.33	3
2.3 สื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่าง รวดเร็ว	3.50	4.61	0.32	2
โดยรวม	3.49	4.60	0.32	
3. ความคิดยืดหยุ่น				
3.1 ดัดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มี ประโยชน์	3.49	4.69	0.34	3

ตาราง 31 (ต่อ)

กล้าคิดสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3.2 ปรับเปลี่ยนความคิดใน สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.49	4.74	0.36	1
3.3 ปรับความคิดตอบสนองได้อย่าง รวดเร็ว	3.46	4.68	0.35	2
โดยรวม	3.48	4.70	0.35	
4. ความละเอียดลออในการคิด				
4.1 คิดทบทวนอย่างละเอียด	3.50	4.54	0.30	2
4.2 คิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหา อย่างละเอียดก่อนสั่งการ	3.50	4.61	0.32	3
4.3 คิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบาย ได้ชัดเจน	3.49	4.51	0.29	1
โดยรวม	3.50	4.55	0.30	

จากตาราง 31 พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการคิดสร้างสรรค์ ตัวบ่งชี้ความคิดยืดหยุ่น มีลำดับ  
ความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ความคิดคล่องแคล่ว และตัว  
บ่งชี้ความคิดริเริ่ม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) และ ตัวบ่งชี้ความละเอียดลออในการคิด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ )

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 32 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นราย  
ตัวบ่งชี้และรายชื่อ

ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การวิเคราะห์ความต้องการ ของตนเอง				
1.1 มองเชิงบวกต่อตนเอง	3.46	4.75	0.37	2
1.2 ใช้สติปัญญาไตร่ตรอง จัดระบบการเรียนรู้	3.50	4.84	0.38	1
1.3 ตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้	3.46	4.72	0.36	3
โดยรวม	3.47	4.77	0.37	
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการ เรียนรู้				
2.1 หาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้	3.48	4.74	0.36	1
2.2 กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะ สามารถวัดได้	3.50	4.81	0.37	2
2.3 กำหนดจุดมุ่งหมายที่ สอดคล้องกับความต้องการ	3.49	4.81	0.38	3
โดยรวม	3.49	4.79	0.37	
3. การวางแผนการเรียนรู้				
3.1 มีการวางแผนว่าทำอย่างไร ให้เกิดการเรียนรู้	3.49	4.86	0.39	2
3.2 วางแผนการเรียนรู้ให้ เหมาะสมกับสภาพความต้องการ และความสนใจของตนเอง	3.50	4.91	0.40	1

ตาราง 32 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3.3 กำหนดกิจกรรมเพื่อค้นหา ความรู้	3.46	4.79	0.38	3
โดยรวม	3.48	4.85	0.39	
4. การแสวงหาแหล่งวิทยาการ				
4.1 นำประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้ รับมาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	3.49	4.70	0.35	2
4.2 ระบุแหล่งความรู้ และวิธี สืบค้นข้อมูลในการค้นคว้าหา ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง	3.49	4.68	0.34	3
4.3 กล้าลองผิดลองถูกในการ แสวงหาความรู้	3.50	4.76	0.36	1
4.4 ค้นคว้าวิจัยอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ	3.50	4.64	0.33	4
โดยรวม	3.50	4.70	0.34	

จากตาราง 32 พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ตัวบ่งชี้การวางแผนการ  
เรียนรู้ มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{modified} = 0.39$ ) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์  
ความต้องการของตนเอง และตัวบ่งชี้การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 0.37$ ) และ  
ตัวบ่งชี้การแสวงหาแหล่งวิทยาการ ( $PNI_{modified} = 0.34$ )

ตาราง 33 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีมเป็นรายตัวบ่งชี้และ  
รายชื่อ

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การสื่อสารของทีมงาน				
1.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	3.48	4.85	0.39	3
1.2 สื่อสารอย่างเป็นระบบ	3.50	4.93	0.41	2
1.3 สื่อสารเชื่อมโยงทีมงานอย่าง ชัดเจน	3.48	4.93	0.42	1
โดยรวม	3.49	4.90	0.41	
2. ความสามารถของทีมงาน				
2.1 จัดการและพัฒนา ความสามารถของทีม	3.57	4.97	0.39	3
2.2 เรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.54	4.95	0.40	1
2.3 รวมพลังความสามารถของ สมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่ง ต่างๆ ร่วมกัน	3.56	4.92	0.38	2
โดยรวม	3.56	4.95	0.39	
3. การสร้างการเรียนรู้				
3.1 สร้างกระบวนการเรียนรู้เป็น ทีม	3.54	4.83	0.36	2
3.2 กระตุ้นการทำงานของทีมให้ เรียนรู้ร่วมกัน	3.56	4.88	0.37	1

ตาราง 33 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3.3 กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการ สนทนาและอภิปรายร่วมกัน	3.56	4.80	0.35	3
โดยรวม	3.55	4.84	0.36	
4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
4.1 เคารพการตัดสินใจของแต่ละ คนในทีม	3.52	4.89	0.39	1
4.2 ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยกรณีศึกษา	3.63	4.87	0.34	3
4.3 กระตุ้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกัน	3.58	4.86	0.36	2
โดยรวม	3.58	4.87	0.36	

จากตาราง 33 พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตัวบ่งชี้การสื่อสารของทีมงาน  
มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.41) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ความสามารถของ  
ทีมงาน (PNI<sub>modified</sub> = 0.39) และ ตัวบ่งชี้การสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
(PNI<sub>modified</sub> = 0.36)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 34 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลายเป็น  
รายตัวบ่งชี้และรายชื่อ

ด้านการบูรณาการความ หลากหลาย	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การบูรณาการทางความคิด				
1.1 คิดในการมองรอบด้าน มอง เป็นภาพรวม	3.50	4.67	0.33	5
1.2 คิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่อง หลักได้อย่างเหมาะสม	3.49	4.75	0.36	2
1.3 คิดครบถ้วนเต็มบริบูรณ์	3.48	4.83	0.39	1
1.4 คิดผสมผสานกลมกลืนให้เกิด ความสมดุล	3.48	4.69	0.35	3
1.5 คิดอย่างอิสระหาคำตอบได้ หลายประเภท หลายทิศทาง	3.50	4.70	0.34	4
1.6 เปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์	3.47	4.59	0.32	6
โดยรวม	3.49	4.71	0.35	
2. การบูรณาการกระบวนการ เรียนรู้				
2.1 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการ หลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้ แบบองค์รวม	3.46	4.82	0.39	1



ตาราง 34 (ต่อ)

ด้านการบูรณาการความ หลากหลาย	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2.2 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิด ปัญญาอย่างหลากหลายหรือพหุ ปัญญา	3.49	4.82	0.38	2
2.3 ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่ แตกต่างกันเพื่อนำไปสู่ความ เปลี่ยนแปลง	3.50	4.80	0.37	3
2.4 มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์	3.46	4.72	0.36	4
2.5 ปรับตัวได้หลายมิติ หลาย แง่มุมหรือหลายรูปแบบ	3.47	4.70	0.35	5
โดยรวม	3.48	4.77	0.37	
3. การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้าง องค์ความรู้ใหม่				
3.1 เชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร แนวคิดต่างๆ มาผสมผสานเป็น องค์ความรู้ใหม่	3.50	4.78	0.37	1
3.2 นำเนื้อหา ทฤษฎี เทคนิค วิธีการต่างๆ มาสังเคราะห์เป็น รูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับ องค์การ	3.49	4.72	0.35	2
3.3 นำรูปแบบใหม่สู่การปฏิบัติให้ เกิดผลลัพธ์ที่ดี	3.50	4.67	0.33	3
โดยรวม	3.50	4.72	0.35	

จากตาราง 34 พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลาย ตัวบ่งชี้การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ ) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้การบูรณาการทางความคิด และการเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ )

ตาราง 35 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เป็นรายตัวบ่งชี้และรายข้อ

การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร				
1.1 สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน	3.54	4.61	0.30	2
1.2 ให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.61	4.65	0.29	3
1.3 แสดงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกิจวัตรประจำวัน	3.50	4.67	0.33	1
โดยรวม	3.55	4.64	0.31	
2. การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร				
2.1 สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน	3.45	4.73	0.37	1

ตาราง 35 (ต่อ)

การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
2.2 กระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยตรง	3.50	4.76	0.36	2
2.3 อำนวยความสะดวก และสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้	3.49	4.72	0.35	3
โดยรวม	3.48	4.74	0.36	
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม				
3.1 ปลุกฝังค่านิยมที่พึงงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา	3.58	4.82	0.35	1
3.2 ผลักดันให้ครู และบุคลากรนักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียน	3.58	4.58	0.28	3
3.3 ส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม	3.52	4.68	0.33	2
โดยรวม	3.56	4.69	0.32	

จากตาราง 35 พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ตัวบ่งชี้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.36$ ) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) และ ตัวบ่งชี้การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ )

ตาราง 36 ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  และลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท เป็นรายตัวบ่งชี้และรายชื่อ

ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
1.1 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC : Professional Learning Community)	3.42	4.68	0.37	1
1.2 กระตุ้นให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)	3.56	4.62	0.30	3
1.3 เอื้ออำนวยการสอนงาน (Coaching) ให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนได้รับโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน	3.40	4.64	0.36	2
โดยรวม	3.46	4.65	0.34	

ตาราง 36 (ต่อ)

ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
2. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้				
2.1 ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทุกระดับ	3.48	4.62	0.33	3
2.2 รวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.48	4.78	0.37	1
2.3 แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างพันธมิตรให้เกิดความไว้วางใจกัน	3.46	4.64	0.34	2
โดยรวม	3.47	4.68	0.35	
3. การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน				
3.1 ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนเพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ	3.58	4.69	0.31	3
3.2 สร้างการยอมรับ เป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน	3.52	4.80	0.36	1
3.3 สรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน	3.54	4.71	0.33	2
โดยรวม	3.55	4.73	0.33	

จากตาราง 36 พบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ตัวบ่งชี้การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.35) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PNI<sub>modified</sub> = 0.34) และ ตัวบ่งชี้การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน (PNI<sub>modified</sub> = 0.33)

### 3.2 การสัมภาษณ์ Best Practice 3 โรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 โรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีกิจกรรมสำคัญที่ควรนำไปพัฒนา 5 วิธี ดังต่อไปนี้

- 3.2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)
- 3.2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 3.2.3 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 3.2.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
- 3.2.5 การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)

ดังปรากฏตามคำที่ให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในโรงเรียน 3 โรงเรียน ดังต่อไปนี้

“ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่เน้นพูดลำบากเหมือนกัน แต่เท่าที่หากพิจารณาให้เห็นภาพรวมทั้ง กล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการ ความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท แล้ว วิธีการก็ควรจะให้ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้กับผู้อื่น และการนำความรู้ที่ได้ไปสรุปเป็นแนวคิดหรือองค์ความรู้ของตนเองด้วย”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 26 มีนาคม 2561 : สัมภาษณ์)

“การที่ผู้จะพัฒนาตนเองนั้นสิ่งสำคัญต้องดูที่ตัวเองก่อน นั่นก็หมายความว่าต้องเรียนรู้ หรือฝึกปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่น ทั้งอาจจะต้องมีการเข้าอบรมทั้งเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติให้รู้แนวทางก่อน ในขณะที่เดียวกันต้องร่วมคิดระดมสมอง และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้รู้เพื่อการเรียนรู้ของเขาเอง”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 27 มีนาคม 2561 : สัมภาษณ์)

“ประการแรกเลยในการพัฒนาผู้นำต้องเริ่มที่ตัวผู้นำก่อน คือ ฝึกฝนหรือเรียนรู้ด้วยตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูก่อน และฝึกการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาด้วยตนเอง”

(ผู้บริหารโรงเรียน, วันที่ 26 มีนาคม 2561 : สัมภาษณ์)

“แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เรียนรู้นอกจากนำตนเองได้แล้ว ที่สำคัญที่สุดต้องสามารถสรุปองค์ความรู้ต่างๆ นั้นให้เป็นตัวจริงจะนำไปสู่การเป็นผู้นำการเรียนรู้อย่างแท้จริง”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 28 มีนาคม 2561 : สัมภาษณ์)

“การเรียนรู้ของผู้นำสามารถนำความรู้ที่ได้ไปฝึกทีมงานของตนเองให้เกิดการเรียนรู้ในทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ ร่วมคิดร่วมปฏิบัติโดยฝึกแสดงความคิดเห็นในกลุ่มเรื่องต่างๆ ในขณะเดียวกันอาจจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้และให้เขาได้รู้เพื่อนำไปฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงที่โรงเรียน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 26 มีนาคม 2561 : สัมภาษณ์)

### 3.3 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากพหุกรณีศึกษาจากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จะเห็นมีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งวิธีการและสัดส่วนการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยกำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Rabin (2014: 5) โดยใช้โมเดล 70-20-10 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นปรากฏว่าสัดส่วนดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความต้องการจำเป็นใกล้เคียงกันทั้ง 6 องค์ประกอบ และวิธีการพัฒนา 5 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorming) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) ผู้วิจัยจึงกำหนดระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 150 ชั่วโมง ซึ่งเป็นผลรวมเวลาจากการวิเคราะห์เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมของแต่ละโมดูล ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) ดังรายละเอียดของร่างโปรแกรมต่อไปนี้

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้นำมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Coad & Berry, 1998) ; (Northouse, 2007) ; (Rouche et al, 2013)

ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2000) ; (Brown & Posner, 2001) ภาวะผู้นำการเรียนรู้จะเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือคุณภาพ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก เน้นการสอนงาน และนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานอยู่เสมอ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ใช้องค์ความรู้ในการตัดสินใจและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถ (Neuman & Simmons, 2013) ; (Deborah, 2002)

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

- 2.1 ด้านการนำตนเอง ได้แก่ กล้าคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
- 2.2 ด้านการนำคนอื่น ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม และการบูรณาการความหลากหลาย
- 2.3 ด้านการนำองค์การ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

## 3. แนวคิดการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Rabin (2014) โดยใช้โมเดล 70-20-10 ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง)

## 4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ โดยแบ่งเป็น 3 Module คือ

Module 1 การนำตนเอง ได้แก่ 1) กล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) และ 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Direct Learning)



Module 2 การนำทีม ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism)

Module 3 การนำองค์การ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context-Oriented Transformation)

#### 5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ Module 1 การนำตนเอง ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และการเรียนรู้เป็นทีม Module 2 การนำทีม ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และ Module 3 การนำองค์การ ได้แก่ การบูรณาการความหลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท โดยใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง หรือ 30 วันๆ ละ 5 ชั่วโมง โดยนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เรียนรู้โดยใช้กระบวนการการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และฝึกอบรมแบบเข้มร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการอบรมเข้มเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จำนวน 15 ชั่วโมง หรือ 3 วันๆ ละ 5 ชั่วโมง โดยนำข้อมูลจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI<sub>modified</sub>) มาเทียบสัดส่วนตามชั่วโมงที่พัฒนาทั้งหมด ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

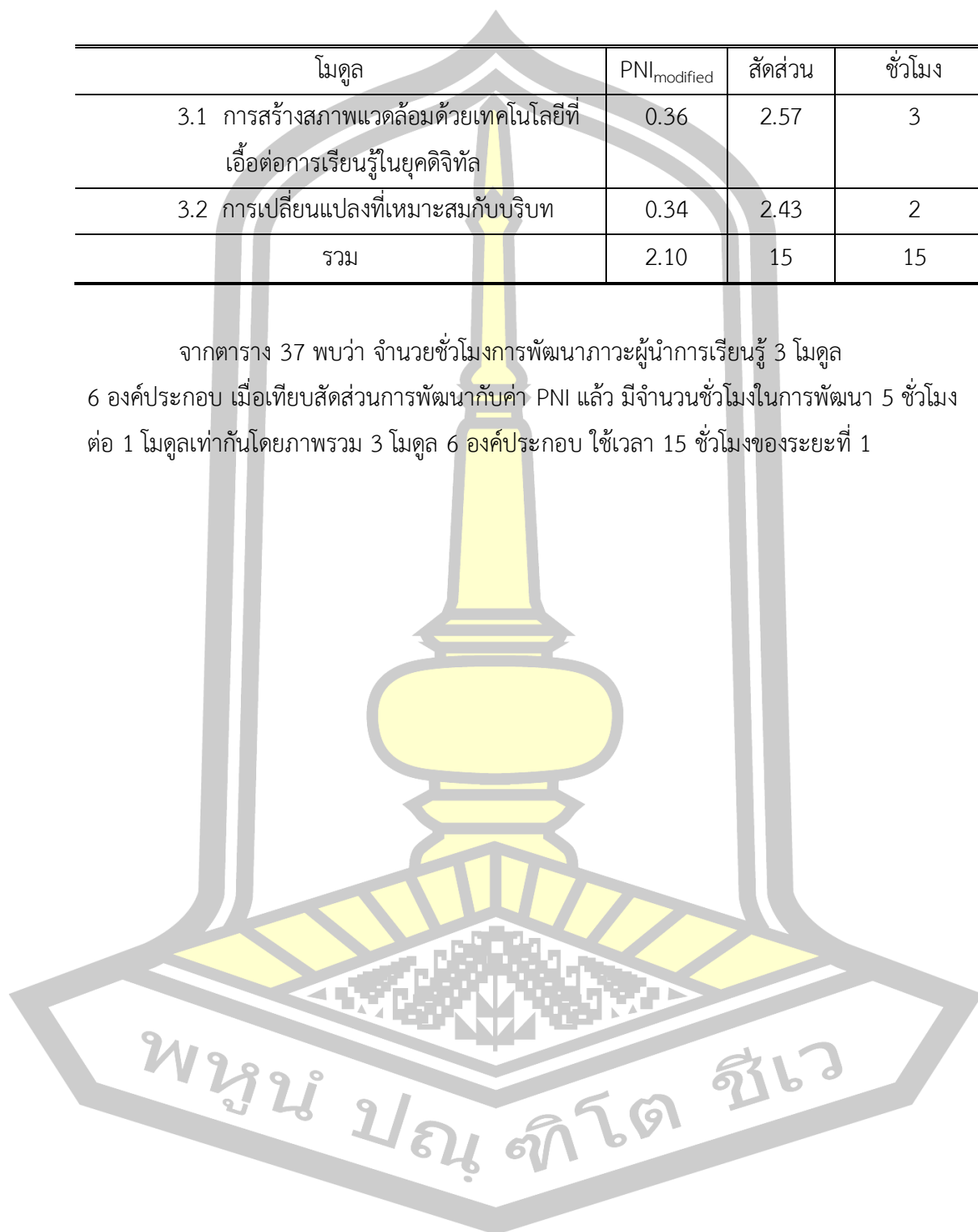
ตาราง 37 แสดงวิธีคำนวณเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 3 โมดูล 6 องค์ประกอบ ในระยะที่ 1 การฝึกอบรมแบบเข้ม

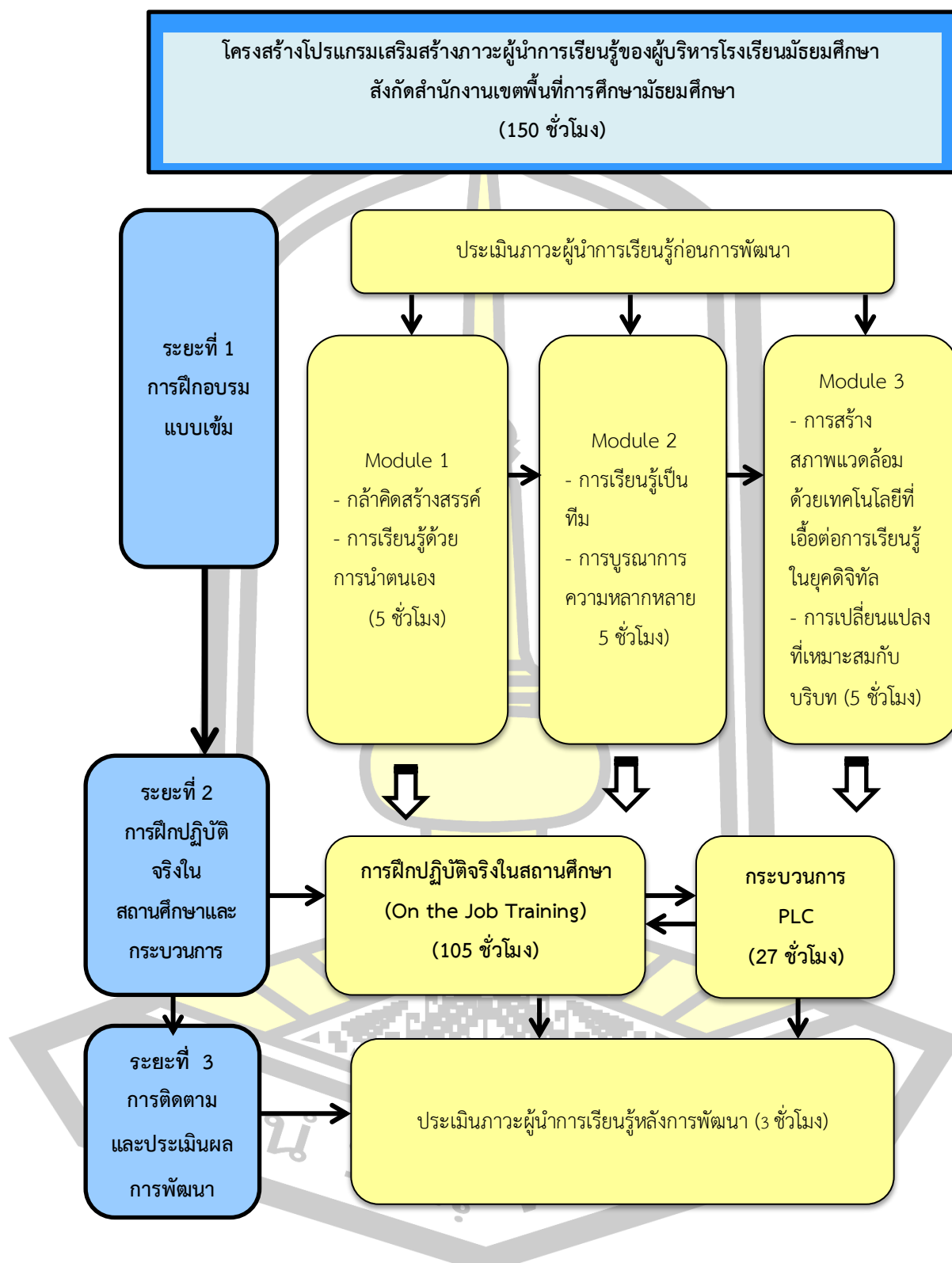
โมดูล	PNI <sub>modified</sub>	สัดส่วน	ชั่วโมง
Module 1 การนำตนเอง			5
1.1 ความกล้าคิดสร้างสรรค์	0.32	2.29	2
1.2 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	0.37	2.64	3
Module 2 การนำทีม			5
2.1 การเรียนรู้เป็นทีม	0.38	2.71	3
2.2 การบูรณาการความหลากหลาย	0.33	2.36	2
Module 3 การนำองค์การ			5

ตาราง 37 (ต่อ)

โมดูล	PNI <sub>modified</sub>	สัดส่วน	ชั่วโมง
3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	0.36	2.57	3
3.2 การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	0.34	2.43	2
รวม	2.10	15	15

จากตาราง 37 พบว่า จำนวนชั่วโมงการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 3 โมดูล 6 องค์กรประกอบ เมื่อเทียบสัดส่วนการพัฒนากับค่า PNI แล้ว มีจำนวนชั่วโมงในการพัฒนา 5 ชั่วโมง ต่อ 1 โมดูลเท่ากับโดยภาพรวม 3 โมดูล 6 องค์กรประกอบ ใช้เวลา 15 ชั่วโมงของระยะที่ 1





ภาพประกอบ 20 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้

## 6. กิจกรรมการเรียนรู้

การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การฝึกอบรมแบบเข้ม 3 วัน (15 ชั่วโมง) ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาและกระบวนการ PLC จำนวน 27 วัน (132 ชั่วโมง) และระยะที่ 3 จำนวน 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง ดังกำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่ปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 กำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้

วันที่	กิจกรรม	สื่อ/ แหล่งเรียนรู้	สถานที่	เวลา (ชั่วโมง)	ผู้รับผิดชอบ
ระยะที่ 1 การฝึกอบรมแบบเข้ม 3 วัน (15 ชั่วโมง)					
1	Module 1 การนำตนเอง -การกล้าคิดสร้างสรรค์ -การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	-PPT -ใบความรู้ -ใบกิจกรรม	ห้อง พทหาย โรงแรมเพชร รัชต์ การ์เด็น จังหวัดร้อยเอ็ด	5	ผู้วิจัย
2	Module 2 การนำทีม -การเรียนรู้เป็นทีม -การสร้างสภาพแวดล้อมด้วย เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในยุคดิจิทัล	-PPT -ใบความรู้ -ใบกิจกรรม	ห้องพทหาย โรงแรมเพชร รัชต์ การ์เด็น จังหวัดร้อยเอ็ด	5	ผู้วิจัย
3	Module 3 การนำองค์การ -การบูรณาการความ หลากหลาย -การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม กับบริบท -BAR (Before Action Review)	-PPT -ใบความรู้ -ใบกิจกรรม	ห้องพทหาย โรงแรมเพชร รัชต์ การ์เด็น จังหวัดร้อยเอ็ด	5 3	ผู้วิจัย &ผู้อบรม

ตาราง 38 (ต่อ)

วันที่	กิจกรรม	สื่อ/ แหล่งเรียนรู้	สถานที่	เวลา (ชั่วโมง)	ผู้รับผิดชอบ
ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาและกระบวนการ PLC 27 วัน (132 ชั่วโมง)					
1	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
2	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
3	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม
4	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
5	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
6	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม
7	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
8	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
9	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม

ตาราง 38 (ต่อ)

วันที่	กิจกรรม	สื่อ/ แหล่งเรียนรู้	สถานที่	เวลา (ชั่วโมง)	ผู้รับผิดชอบ
10	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
11	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
12	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม
13	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
14	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
15	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม
16	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
17	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
18	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม

ตาราง 38 (ต่อ)

วันที่	กิจกรรม	สื่อ/ แหล่งเรียนรู้	สถานที่	เวลา (ชั่วโมง)	ผู้รับผิดชอบ
19	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
20	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
21	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม
22	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
23	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
24	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - DAR (During Action Review)	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5 3	ผู้วิจัย ผู้วิจัย&ผู้อบรม
25	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย
26	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา Line PLC	5	ผู้วิจัย
27	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	Diary note	สถานศึกษา	5	ผู้วิจัย

ตาราง 38 (ต่อ)

วันที่	กิจกรรม	สื่อ/ แหล่งเรียนรู้	สถานที่	เวลา (ชั่วโมง)	ผู้รับผิดชอบ
ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผลการพัฒนา (3 ชั่วโมง)					
1	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การระดมสมอง - การถอดบทเรียนและการ สะท้อนผล - การสรุปองค์ความรู้	บันทึกการ ถอดบทเรียน และการ สะท้อนผล	ห้องประชุม สพม.27	3	ผู้วิจัย&ผู้อบรม
รวม				150	

## 7. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้

วิธีดำเนินการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ที่ปรากฏแต่ละหน่วยการเรียนรู้ได้แก่

7.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนจากโมดูล 3 โมดูล

7.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้ร่วมพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

7.3 การระดมสมอง (Brainstorming) โดยในกิจกรรมการพัฒนาจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ระดมสมองทั้งในระดับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามผล

7.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพบปะกลุ่มย่อย

7.5 การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ถอดบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

## 8. สื่อ/แหล่งเรียนรู้

เอกสาร อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่ปรากฏในแต่ละ Module การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาและกระบวนการ PLC ได้แก่



- 8.1 วีดิทัศน์
- 8.2 Power Point
- 8.3 ใบความรู้
- 8.4 ใบกิจกรรม
- 8.5 ใบบันทึกความรู้
- 8.6 ใบบันทึกกิจกรรม
- 8.7 Diary note

#### 9. การวัดและประเมินผล

ทำการวัดและประเมินผลใน 3 ระยะ คือ ก่อนฝึกอบรม การฝึกอบรมและปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

9.1 ระยะก่อนฝึกอบรม เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้

9.2 ระยะการฝึกอบรมและปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการประเมินจากชิ้นงานและบันทึกประจำวัน (Diary note)

9.3 ระยะหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้หลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้ และแบบสอบถามความพึงพอใจ

3.4 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลจากการประเมินแบบประเมินเพื่อประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ตามกรอบการประเมิน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Suitability) ด้านความถูกต้อง (Accuracy) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีผลการประเมิน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความถูกต้อง			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม												
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4.61	0.96	มากที่สุด	4.85	0.77	มากที่สุด	4.65	0.78	มากที่สุด	4.75	0.89	มากที่สุด
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้	4.77	0.89	มากที่สุด	4.79	0.94	มากที่สุด	4.57	0.71	มากที่สุด	4.66	0.98	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม												
2.1 มีความชัดเจน	4.86	0.84	มากที่สุด	4.76	0.88	มากที่สุด	4.58	0.66	มากที่สุด	4.76	0.88	มากที่สุด
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.86	0.88	มากที่สุด	4.76	0.67	มากที่สุด	4.62	0.77	มากที่สุด	4.81	0.89	มากที่สุด
2.3 สามารถที่จะบรรลุผลได้	4.80	1.04	มากที่สุด	4.79	0.92	มากที่สุด	4.53	0.69	มากที่สุด	4.88	0.75	มากที่สุด
3. วิธีการพัฒนา												
3.1 สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมได้	4.71	1.03	มากที่สุด	4.78	0.88	มากที่สุด	4.54	0.71	มากที่สุด	4.83	0.89	มากที่สุด
3.2 ระยะเวลาในการทดลองใช้โปรแกรม	4.77	0.99	มากที่สุด	4.79	0.87	มากที่สุด	4.52	0.74	มากที่สุด	4.69	0.92	มากที่สุด
4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม												
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.76	0.94	มากที่สุด	4.72	0.84	มากที่สุด	4.55	0.77	มากที่สุด	4.77	0.95	มากที่สุด
4.2 ครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็นในการพัฒนา	4.88	0.98	มากที่สุด	4.78	0.87	มากที่สุด	4.57	0.71	มากที่สุด	4.81	0.99	มากที่สุด
4.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา	4.93	0.93	มากที่สุด	4.83	0.77	มากที่สุด	4.55	0.69	มากที่สุด	4.77	0.84	มากที่สุด

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความถูกต้อง			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. โครงสร้างของโปรแกรม												
5.1 มีองค์ประกอบครบถ้วน ในการพัฒนา	4.79	0.96	มากที่สุด	4.71	0.83	มากที่สุด	4.71	0.66	มากที่สุด	4.66	0.89	มากที่สุด
5.2 กิจกรรมการพัฒนา มีความหลากหลาย	4.94	1.01	มากที่สุด	4.64	0.78	มากที่สุด	4.64	0.72	มากที่สุด	4.68	0.87	มากที่สุด
6. กิจกรรมการเรียนรู้												
6.1 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.89	1.04	มากที่สุด	4.81	0.66	มากที่สุด	4.69	0.51	มากที่สุด	4.71	0.73	มากที่สุด
6.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.87	0.99	มากที่สุด	4.77	0.87	มากที่สุด	4.66	0.74	มากที่สุด	4.87	0.96	มากที่สุด
6.3 กิจกรรมการเรียนรู้ ใน Module 1	4.86	0.94	มากที่สุด	4.76	0.77	มากที่สุด	4.54	0.74	มากที่สุด	4.79	0.68	มากที่สุด
6.4 กิจกรรมการเรียนรู้ ใน Module 2	4.81	0.88	มากที่สุด	4.78	0.74	มากที่สุด	4.58	0.64	มากที่สุด	4.78	0.76	มากที่สุด
6.5 กิจกรรมการเรียนรู้ ใน Module 3	4.95	0.92	มากที่สุด	4.75	0.71	มากที่สุด	4.55	0.81	มากที่สุด	4.71	0.87	มากที่สุด
7. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้												
7.1 มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนา	4.67	0.82	มากที่สุด	4.77	0.74	มากที่สุด	4.53	0.69	มากที่สุด	4.79	1.01	มากที่สุด
7.2 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.73	0.91	มากที่สุด	4.87	0.77	มากที่สุด	4.51	0.62	มากที่สุด	4.87	0.95	มากที่สุด
8. สื่อแหล่งเรียนรู้												
8.1 ช่วยส่งเสริมให้การจัดการกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.77	0.93	มากที่สุด	4.74	0.76	มากที่สุด	4.58	0.72	มากที่สุด	4.74	0.79	มากที่สุด

ตาราง 39 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความถูกต้อง			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8.2 สอดคล้องกับเนื้อหา ในแต่ละ Module	4.84	0.88	มากที่สุด	4.66	0.82	มากที่สุด	4.56	0.72	มากที่สุด	4.68	0.90	มากที่สุด
9. การวัดและประเมินผล												
9.1 ตรงตาม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.79	0.87	มากที่สุด	4.64	0.61	มากที่สุด	4.69	0.55	มากที่สุด	4.55	0.91	มากที่สุด
9.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ ต้องการวัดและประเมินผล	4.82	0.89	มากที่สุด	4.92	0.62	มากที่สุด	4.61	0.64	มากที่สุด	4.88	0.97	มากที่สุด
โดยรวม	4.81	0.84	มากที่สุด	4.77	0.67	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.75	0.80	มากที่สุด

จากตาราง 39 ผลการประเมินโปรแกรม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีประเด็นสำคัญที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนี้

1. เพื่อให้โปรแกรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นควรเพิ่มระยะเวลาการพัฒนาเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (training) ระยะที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) และระยะที่ 3 การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow Up and Evaluation)
2. ในระยะที่ 2 ควรเน้นการทำงานแบบเป็นวงจรมีส่วนร่วม โดยผู้ร่วมพัฒนาต้องสมัครใจเข้าร่วม มีการวางแผนร่วมกัน การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การนำไปปฏิบัติและการวัดผล เป็นต้น
3. ส่วนในระยะสุดท้ายควรให้มีการประเมินผลรวมของโปรแกรมจากผู้เข้าร่วมพัฒนาทั้งในด้านปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (participants' reactions) ด้านการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) ด้านการสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) ด้านการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of

New Knowledge or Skills) และด้านความพึงพอใจ เป็นต้น

4. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาควรเขียนให้เห็นภาพรวมในการพัฒนาตลอด โปรแกรมทั้ง 3 ระยะให้มีความเชื่อมโยงและชัดเจนเป็นแผนภาพเพื่อต่อการทำความเข้าใจ โดยอาจนำเสนอในรูปแบบภาพ เป็นต้น

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ โดยกำหนดระยะการพัฒนา เป็น 3 ระยะ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) (15 ชั่วโมง) โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 3 วัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อน-หลังการฝึกอบรมเพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ และในกิจกรรมพัฒนาให้ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ศึกษาด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ลงมือปฏิบัติ ระดมสมอง และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง

2. การบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) (105 ชั่วโมง) เป็นการเน้นให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้นำความรู้ความเข้าใจไปใช้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงในโรงเรียนของตนเอง มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan) โดยจัดประชุมผู้เข้าร่วมพัฒนาทุกคนเพื่อนำเสนอผลการประเมินตนเองครั้งแรกเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาร่วมกัน

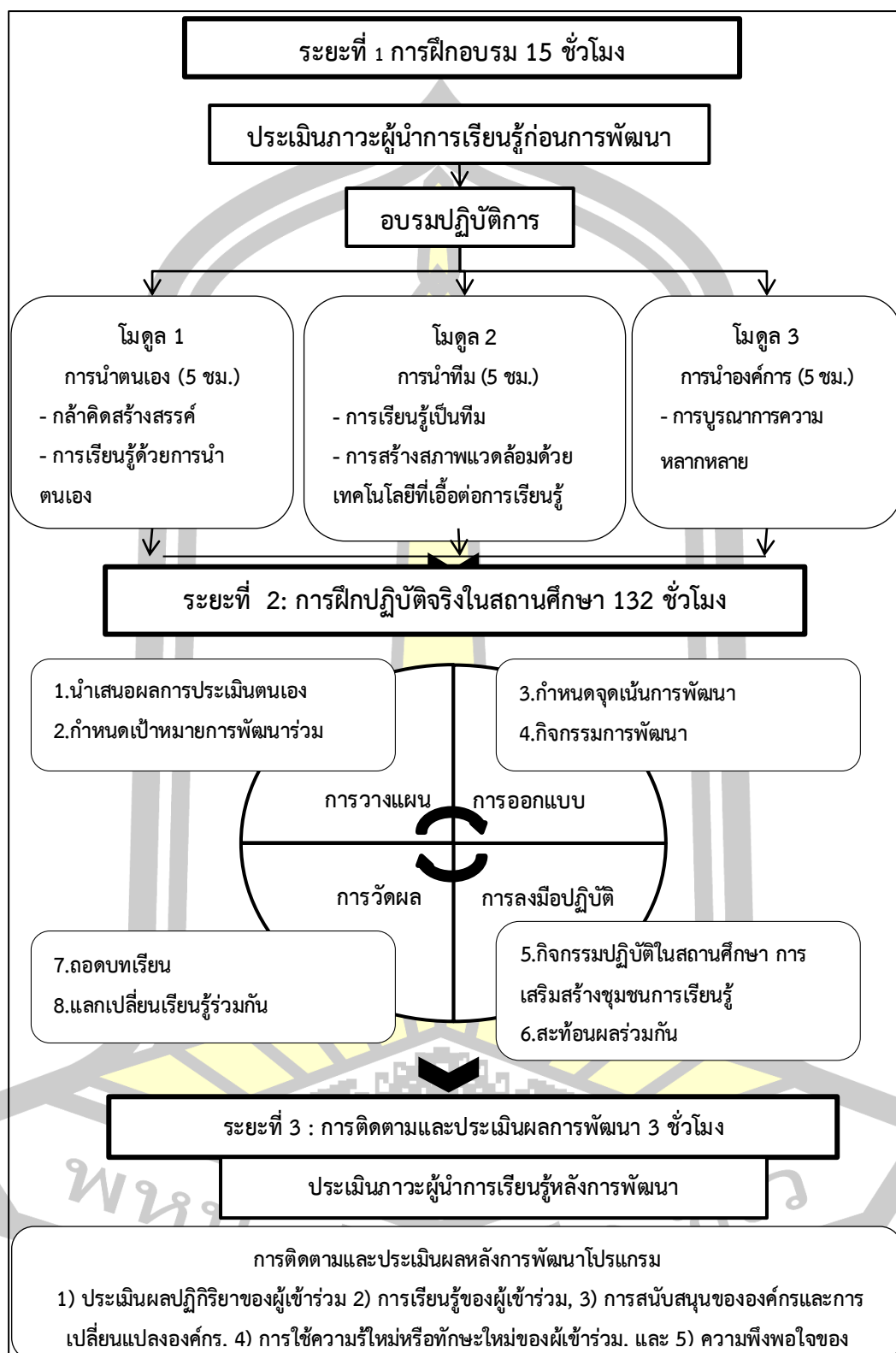
ขั้นที่ 2 การออกแบบ (Design) เป็นการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา และกิจกรรมในการพัฒนาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Implement) เป็นขั้นการนำกิจกรรมไปปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเองและมีการนิเทศติดตาม การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการสะท้อนผลร่วมกันเป็นระยะๆ

ขั้นที่ 4 การวัดผล (Measure) เป็นการประชุมเพื่อถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้ารับการพัฒนา

การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง)

3. การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow Up and Evaluation) หลังสิ้นสุดการพัฒนาทั้งสองระยะจัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปผล รับฟังข้อเสนอแนะ และประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) ดังแสดงในภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 21 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 40 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้

ระยะการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม	-การประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการพัฒนา -จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 3 วันๆละ 1 โมดูล รวม 3 โมดูล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ ของผู้บริหารโรงเรียน และเรียนรู้ ผ่านกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ ศึกษาด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ลงมือ ปฏิบัติ ระดมสมอง และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง	-การเรียนรู้ด้วย ตนเอง –ประชุม ปฏิบัติการกลุ่มย่อย -ระดมสมอง -การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ - และสรุปองค์ ความรู้ด้วยตนเอง	15 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ จริงใน สถานศึกษา	-บูรณาการความรู้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียนจากทั้ง 3 โมดูล สอดแทรก ระหว่างการปฏิบัติงานจริงที่สถานศึกษา 27 วัน -การนิเทศ ติดตาม จากผู้วิจัย และศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เข้าร่วมกระบวนการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการ พัฒนา 1) การวางแผน 2) การออกแบบ 3) การลงมือ ปฏิบัติ และ 4) การวัดผล -การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Community : PLC) PLC 10 ครั้ง (วันที่ 3,6,9,12,15,18,21,24, 26,29)	- การเรียนรู้ด้วย ตนเอง -ประชุมปฏิบัติการ กลุ่มย่อย -ระดมสมอง -การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ - และสรุปองค์ ความรู้ด้วยตนเอง	132 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การติดตามและ ประเมินผลการ พัฒนา	-การประชุมเพื่อถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน -การประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้หลังการพัฒนา -การประเมินความพึงพอใจ	-การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ - การสรุปองค์ ความรู้	3 ชั่วโมง

รวมทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริม สร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มืองค์ประกอบ ดังนี้

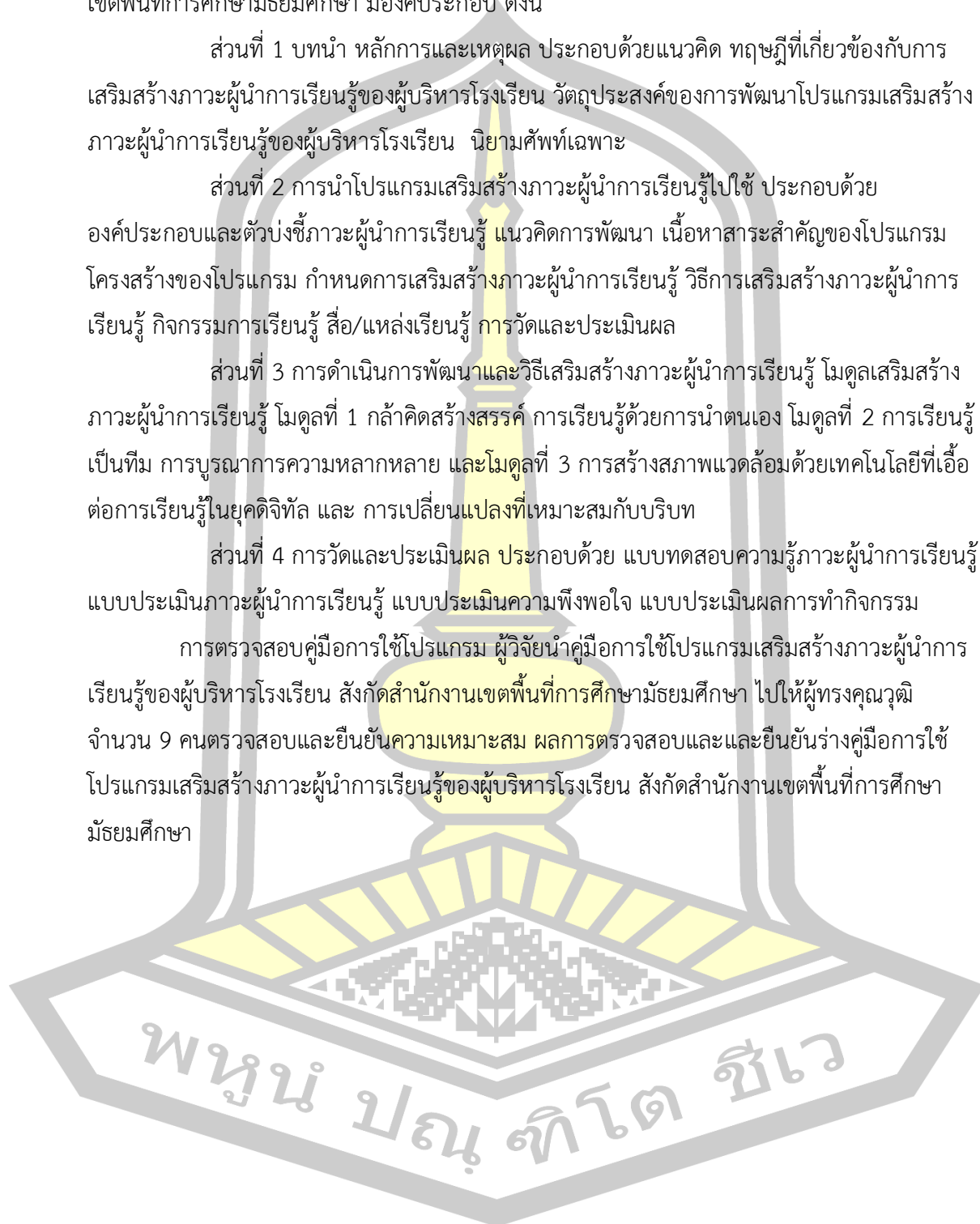
ส่วนที่ 1 บทนำ หลักการและเหตุผล ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน นิยามศัพท์เฉพาะ

ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ไปใช้ ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ แนวคิดการพัฒนา เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม โครงสร้างของโปรแกรม กำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาและวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โมดูลเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โมดูลที่ 1 กล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โมดูลที่ 2 การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย และโมดูลที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ แบบประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ แบบประเมินความพึงพอใจ แบบประเมินผลการทำงานกิจกรรม

การตรวจสอบคู่มือการใช้โปรแกรม ผู้วิจัยนำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คนตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสม ผลการตรวจสอบและและยืนยันร่างคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา





ตาราง 41 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จำแนกโดยรวมและรายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
ส่วนที่ 1 บทนำ			
1.ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา	4.33	0.50	มาก
2.วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนา	4.44	0.73	มาก
3. นิยามศัพท์เฉพาะครอบคลุมเนื้อหาการพัฒนา	4.44	0.53	มาก
ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ไปใช้			
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ มีความชัดเจน สะดวก ต่อการนำไปใช้	4.22	0.44	มาก
5. กิจกรรมแต่ละโมดูลมีความน่าสนใจ และเหมาะสมกับผู้บริหาร โรงเรียน	4.33	0.50	มาก
6. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมีความเหมาะสม	4.33	0.71	มาก
ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาและวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เรียนรู้			
7. ระยะที่ 1 การฝึกอบรม	4.00	0.50	มาก
8. ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	4.11	0.60	มาก
9. ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนา	4.44	0.53	มาก
ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล			
10. เครื่องมือประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้	4.00	0.50	มาก
11. แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเรียนรู้	4.33	0.50	มาก
12.แบบประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้	4.11	0.33	มาก
13. แบบประเมินผลการทำงานกิจกรรม	4.44	0.53	มาก
14. แบบประเมินความพึงพอใจ	4.33	0.71	มาก
โดยรวม	4.30	0.52	มาก

จากตาราง 41 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ระยะที่ 4 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปใช้

4.1 ขั้นการเตรียมการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ประสานงาน และนำเสนอกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดโดยนำเสนอเป็นกิจกรรมหนึ่งในโครงการประกันคุณภาพการศึกษา กับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 แล้วขออนุญาตแจกแบบประเมินภาวะ ผู้นำการเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทุกคนในคราวประชุมประจำเดือนของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และแจ้งผลให้ทราบโดยกำหนดเกณฑ์ของ ผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีผลการประเมินโดยรวมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลางหรือน้อยกว่า และ 2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสมัครใจเข้าร่วมโครงการใน ทุกกิจกรรมพัฒนา ผลจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว พบว่า มีผู้ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 18 คน จึง กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา และได้เชิญประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและได้มอบโมดูล การพัฒนาให้ศึกษาด้วยตนเองล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์ และแจ้งกำหนดการพัฒนาทั้ง 3 ระยะ

4.2 ขั้นการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ปรากฏผล ดังนี้

#### 4.2.1 ผลการฝึกอบรม

ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อน และหลังการฝึกอบรม ปรากฏดังตาราง 42

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและ หลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ

ด้าน	องค์ประกอบหลัก	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	กล้าคิดสร้างสรรค์	3.40	0.36	ปานกลาง	4.40	0.36	มาก
2	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	3.36	0.29	ปานกลาง	4.36	0.29	มาก
3	การเรียนรู้เป็นทีม	3.17	0.35	ปานกลาง	4.17	0.35	มาก
4	การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	3.29	0.28	ปานกลาง	4.29	0.28	มาก
5	การบูรณาการความหลากหลาย	3.19	0.39	ปานกลาง	4.19	0.39	มาก
6	การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	3.13	0.43	ปานกลาง	4.13	0.43	มาก
รวม		3.26	0.24	ปานกลาง	4.26	0.24	มาก

จากตาราง 42 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท การบูรณาการความหลากหลาย และ กล้าคิดสร้างสรรค์ และระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท การบูรณาการความหลากหลาย และ กล้าคิดสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบของวิลคอกซัน (The Wilcoxon's Matched Pairs Signed-Ranks Test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนา

ตาราง 43 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนา

ภาวะผู้นำการเรียนรู้	n	$\bar{X}$	S.D.	Wilcoxon Value	Wilcoxon Prob
ด้านการกล้าคิดสร้างสรรค์					
ก่อนการพัฒนา	18	3.37	0.22	3.724	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.67	0.52		
ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง					
ก่อนการพัฒนา	18	3.30	0.23	3.728	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.20	0.22		
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม					
ก่อนการพัฒนา	18	3.18	0.25	3.751	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.08	0.25		
ด้านการบูรณาการความหลากหลาย					
ก่อนการพัฒนา	18	3.27	0.26	3.800	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.22	0.27		
ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล					
ก่อนการพัฒนา	18	3.17	0.27	3.744	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.09	0.29		
ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท					
ก่อนการพัฒนา	18	3.15	0.39	3.758	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.07	0.36		
รวมทุกด้าน					
ก่อนการพัฒนา	18	3.25	0.17	3.727	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.24	0.24		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 พบว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

4.2.2 ผลการประเมินปฏิบัติการ การเรียนรู้ผู้เข้าร่วม การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (ร้อยเอ็ด) จำนวน 18 คน ที่เข้าร่วมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยใช้ระยะเวลาในการเสริมสร้าง จำนวน 150 ชั่วโมง หรือ 30 วัน พบว่า ผลประเมินผลปฏิบัติการของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) การสนับสนุนขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' Use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินปฏิบัติการเรียนรู้ผู้เข้าร่วม การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กรการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม

ข้อ	ข้อความ	ระดับการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ด้านปฏิบัติการของผู้เข้าร่วม	4.64	0.55	มากที่สุด
1	กิจกรรมสื่อความหมายและกระตุ้นความร่วมมือ	4.64	0.61	มากที่สุด
2	วัตถุประสงค์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้	4.54	0.73	มากที่สุด
3	กิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนาได้	4.71	0.53	มากที่สุด
4	ตัวชี้วัดความสำเร็จมีความชัดเจนและสามารถวัดได้	4.66	0.75	มากที่สุด
5	กิจกรรมและตัวชี้วัดความสำเร็จมีความสอดคล้องกัน	4.54	0.52	มากที่สุด
6	ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างสนุกสนาน	4.72	0.61	มากที่สุด
7	กิจกรรมและระยะเวลา มีความเหมาะสม	4.67	0.55	มากที่สุด
8	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และสถานที่เอื้อต่อการพัฒนา	4.67	0.72	มากที่สุด

ตาราง 44 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการประเมิน		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
9	บรรยากาศการอบรมเอื้อต่อการเรียนรู้	4.61	0.65	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม		4.58	0.53	
10	ความสำคัญและจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้	4.71	0.74	มากที่สุด
11	การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการเรียนรู้ของโปรแกรม	4.52	0.59	มากที่สุด
12	การวิเคราะห์จุดเด่น/จุดด้อย/ความต้องการของตนเอง	4.62	0.68	มากที่สุด
13	การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา	4.51	0.65	มากที่สุด
14	การกำหนดกิจกรรมพัฒนา	4.52	0.77	มากที่สุด
15	การพัฒนากิจกรรมและแผนดำเนินงาน	4.56	0.67	มากที่สุด
16	การใช้กระบวนการ PLC	4.61	0.55	มากที่สุด
17	การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	4.55	0.55	มากที่สุด
18	การถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.62	0.59	มากที่สุด
ด้านการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร		4.65	0.53	
19	การเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอของครูและผู้บริหาร	4.75	0.63	มากที่สุด
20	การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ครูเป็นอย่างดี	4.61	0.62	มากที่สุด
21	การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.73	0.61	มากที่สุด
22	การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.53	0.77	มากที่สุด
23	การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.75	0.75	มากที่สุด
24	การส่งเสริมสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษา	4.62	0.59	มากที่สุด
25	การสนับสนุนช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์	4.61	0.58	มากที่สุด
26	การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้	4.55	0.55	มากที่สุด
27	การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.72	0.88	มากที่สุด
ด้านการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม		4.56	0.54	
28	ความกล้าคิดสร้างสรรค์	4.59	0.71	มากที่สุด
29	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	4.56	0.63	มากที่สุด
30	การเรียนรู้เป็นทีม	4.57	0.73	มากที่สุด

ตาราง 44 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
31	การบูรณาการความหลากหลาย	4.52	0.55	มากที่สุด
32	การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	4.53	0.61	มากที่สุด
33	การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	4.57	0.62	มากที่สุด
ด้านความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม		4.55	0.51	
34	ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์	4.58	0.65	มากที่สุด
35	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของผู้บริหาร	4.52	0.65	มากที่สุด
36	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของครู	4.53	0.75	มากที่สุด
37	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.54	0.61	มากที่สุด
38	บรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูกับผู้บริหาร	4.62	0.73	มากที่สุด
39	บรรยากาศการจัดกิจกรรมเรียนรู้ในห้องเรียน	4.56	0.53	มากที่สุด
40	ความสุขในการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.53	0.75	มากที่สุด

จากตาราง 44 พบว่า ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64$ ) ระดับการเรียนรู้ผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58$ ) ระดับการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.65$ ) ระดับการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' Use of New Knowledge or Skills) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.56$ ) และระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ )

ความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปลงจากความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แสดงความคิดเห็นคือ การพัฒนาในครั้งนี้เป็นการเรียนรู้ที่ให้ความรู้ประสบการณ์การทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สามารถนำไปใช้บริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ของผู้เข้าร่วมพัฒนา ปรากฏดังตาราง 45

ตาราง 45 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
	เนื้อหาและเอกสารที่ใช้ในการพัฒนา			
1	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา	4.56	0.52	มากที่สุด
2	เอกสารประกอบการพัฒนา ครบถ้วนตามเนื้อหาและน่าสนใจ	4.44	0.52	มาก
3	ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.78	0.44	มากที่สุด
4	เนื้อหาสาระ และความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในหน้างาน	4.56	0.52	มากที่สุด
	กิจกรรมการเรียนรู้			
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้	4.56	0.52	มากที่สุด
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.00	0.70	มาก
7	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1	4.78	0.44	มากที่สุด
8	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 2	4.67	0.50	มากที่สุด
9	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 3	4.67	0.50	มากที่สุด
	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ			
10	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)	4.33	0.50	มาก
11	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	4.67	0.50	มากที่สุด
12	การระดมสมอง (Brainstorming)	4.33	0.50	มาก
13	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	4.67	0.50	มากที่สุด



ตาราง 45 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
14	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)	4.44	0.52	มาก
ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม				
15	ได้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา	4.56	0.52	มากที่สุด
16	มีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น	4.56	0.52	มากที่สุด
17	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.33	0.60	มาก
18	ทำให้ทีมงานมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น	4.22	0.44	มาก
19	ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.78	0.44	มากที่สุด
20	ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีเครือข่ายการเรียนรู้การเป็นผู้นำร่วมกัน	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม		4.52	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 45 พบว่า ระดับความความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
4. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปใช้

#### สรุปผล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผล ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้

ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความละเอียดลออในการคิด 2) ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งวิทยาการ 3) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ด้านการบูรณาการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การบูรณาการทางความคิด การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ 5) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน

1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับ มากที่สุด ทุกด้าน

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้นองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม แนวคิดการพัฒนา เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม โครงสร้างของ

โปรแกรม กิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

3.2 เนื้อหากิจกรรมพัฒนาของโปรแกรม ประกอบด้วย สารการเรียนรู้ของโปรแกรมประกอบด้วย 3 โมดูล มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้

Module 1 การนำตนเอง มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) มีตัวบ่งชี้ คือ (1) ความคิดริเริ่ม (2) ความคิดคล่องแคล่ว (3) ความคิดยืดหยุ่น (4) ความละเอียดลออในการคิด 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning) มีตัวบ่งชี้ คือ (1) การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง (2) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ (3) การวางแผนการเรียนรู้ (4) การแสวงหาแหล่งวิทยาการ

Module 2 การนำทีม มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ คือ (1) การสื่อสารของทีมงาน (2) ความสามารถของทีมงาน (3) การสร้างการเรียนรู้ (4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) มีตัวบ่งชี้ คือ (1) การบูรณาการทางความคิด (2) การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ (3) การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่

Module 3 การนำองค์กร มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) มีตัวบ่งชี้ คือ (1) การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2) การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม 2) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context-Oriented Transformation) มีตัวบ่งชี้ คือ (1) การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (3) การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง หรือ 30 วัน

กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง กำหนดเป็น 3 ระยะ คือ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Rabin (2014) โดยใช้โมเดล 70-20-10 โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 150 ชั่วโมง ได้แก่ 1. การฝึกอบรม (Training) (15 ชั่วโมง) โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 3 วัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อน-หลังการฝึกอบรมเพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ใน 3 ด้าน 6 องค์ประกอบ และในกิจกรรมพัฒนาให้ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ศึกษาด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ลงมือปฏิบัติ ระดมสมอง และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง 2. การบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice)

(105 ชั่วโมง) เป็นการเน้นให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้นำความรู้ความเข้าใจไปใช้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง ในโรงเรียนของตนเอง มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan) โดยจัดประชุมผู้เข้าร่วมพัฒนาทุกคนเพื่อนำเสนอผลการประเมินตนเองครั้งแรกเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การออกแบบ (Design) เป็นการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา และกิจกรรมในการพัฒนาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Implement) เป็นขั้นการนำกิจกรรมไปปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเองและมีการนิเทศติดตาม การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการสะท้อนผลร่วมกันเป็นระยะๆ

ขั้นที่ 4 การวัดผล (Measure) เป็นการประชุมเพื่อถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้ารับการพัฒนา

การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง)

การประเมินผล โดยมีการประเมินผลใน 3 ระยะ คือ ก่อนฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ระยะก่อนฝึกอบรมเป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้ ระยะระหว่างการพัฒนาและการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการประเมินจากชิ้นงาน และบันทึกประวัติการปฏิบัติงาน (Logbook) ระยะหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้หลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเรียนรู้ และแบบสอบถามความพึงพอใจ

การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow Up and Evaluation) หลังสิ้นสุดการพัฒนาทั้งสองระยะจัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปผล รับฟังข้อเสนอแนะ และประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participant' Learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' Use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participant' Satisfaction)

ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า โปรแกรมมีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับ มากที่สุด สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ได้

4. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้

ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 18 คน และทำการประเมินผล ดังนี้

4.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล โดยทำการประเมิน มี 5 ระดับของการประเมิน คือ ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับ มากที่สุด

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจ ต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

โดยสรุปโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) (15 ชั่วโมง) โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 3 วัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อน-หลังการฝึกอบรมเพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ใน 3 ด้าน 6 องค์ประกอบ และในกิจกรรมพัฒนาให้ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ศึกษาด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ลงมือปฏิบัติ ระดมสมอง และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง

2. การบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) (105 ชั่วโมง) เป็นการเน้นให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้นำความรู้ความเข้าใจไปใช้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงในโรงเรียนของตนเอง มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan) โดยจัดประชุมผู้เข้าร่วมพัฒนาทุกคนเพื่อนำเสนอผลการประเมินตนเองครั้งแรกเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาร่วมกัน

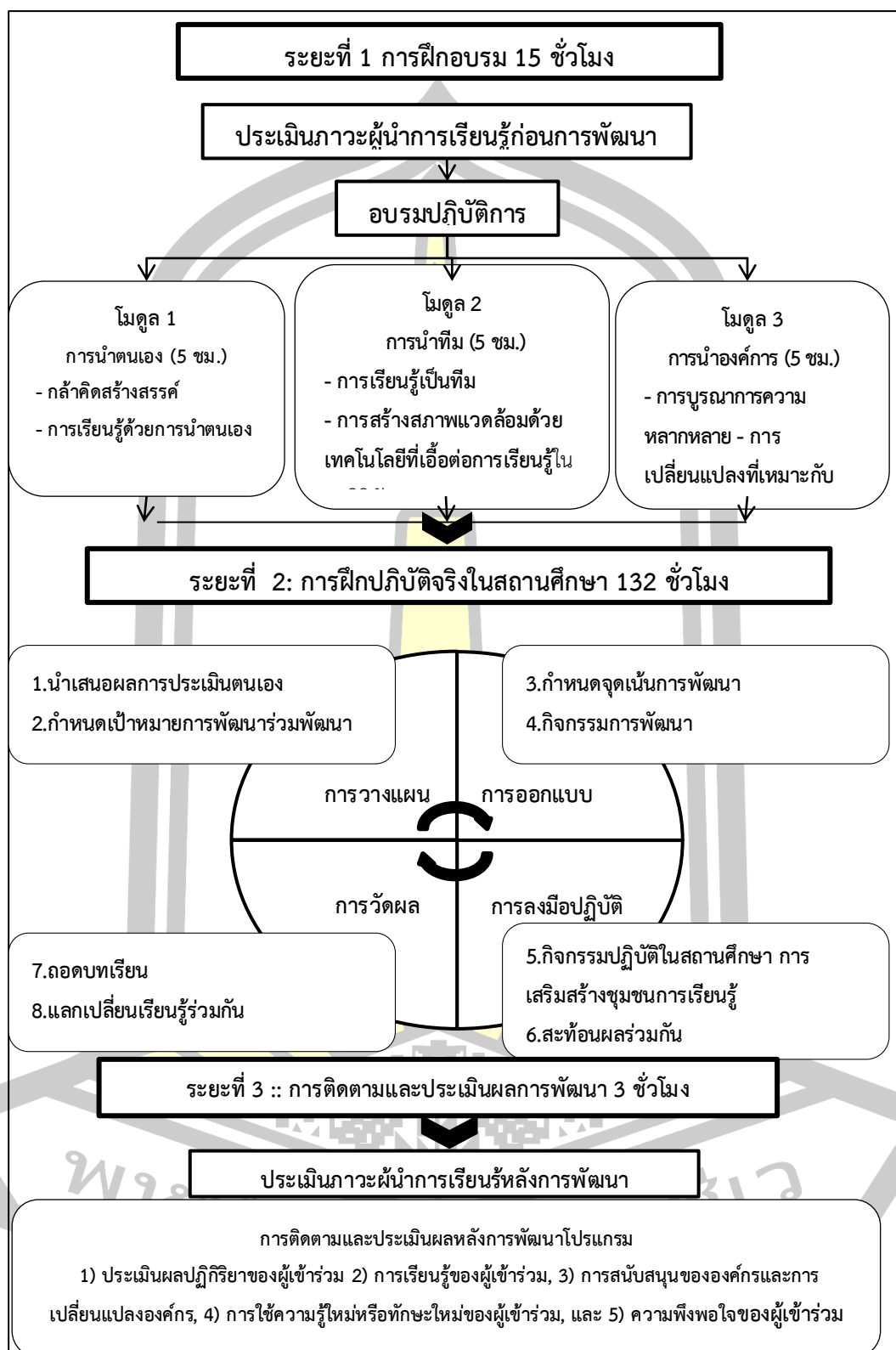
ขั้นที่ 2 การออกแบบ (Design) เป็นการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา และกิจกรรมในการพัฒนาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Implement) เป็นขั้นการนำกิจกรรมไปปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเองและมีการนิเทศติดตาม การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการสะท้อนผลร่วมกันเป็นระยะๆ

ขั้นที่ 4 การวัดผล (Measure) เป็นการประชุมเพื่อถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow up and Evaluation) หลังสิ้นสุดการพัฒนาทั้งสองระยะจัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปผล รับฟังข้อเสนอแนะ และประเมินผล ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) ดังแสดงในภาพประกอบต่อไปนี้





ภาพประกอบ 22 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย ที่ควรนำมาอภิปรายผล 4 ประเด็น คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 4) การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 6 ด้านคือ 1 การกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage) 2 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Direct Learning) 3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 4 การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism) 5 การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era) 6 การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกระบวนการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์และศึกษาจากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศเพิ่มเติมทำให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Antonacopoulou and Bento (2003) ; Malunga (2006) ; Curtis (2012) ; Knight (2009) ; Christiansen and Tronsmo (2013) ; Greiter (2013) ; Jolonch, Martinez, Badia (2013) ; Kohlreiser (2013) ; Owen (2013) ; Salavert (2013) ; Tubin (2013) ; Horowitz and van Eeden (2015) ; Kouzes and Posner (2016)

และเมื่อพิจารณาด้านตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ มีจำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น ความละเอียดลออในการคิด การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งวิชาการ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบูรณาการทางความคิด การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าตัวบ่งชี้ดังกล่าว ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ทั้งจากแนวคิดทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ และกรณีศึกษาในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ ทั้ง 7 แห่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Guilford (1970) ; Skager (1978) ; Senge (1990) ; Ackoff (1999) ; Haines (1998) ; Riggio and Reichard (2008) ; Goleman (2011) และ Juvy (2015)

จากผลการศึกษาค้นคว้าประกอบและตัวบ่งชี้ดังกล่าวจะเห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าว มีความครอบคลุมทั้งมิติการนำตนเอง มิติการนำคนอื่น และมิติการนำองค์การ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ควรมี องค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้งมิติการนำตนเอง (Leading Self) การนำคนอื่น (Leading Others) และการนำองค์การ (Leading Organization) (Kangpheng, et al., 2014) ; (Lokkesmoe, 2009) ; (Osland, 2010) ; (Konyu-Fogel 2011) ; (Executive Leadership Development Center, 2013) ; (Stetson University, 2013) ; (Hemdemhall et al., 2013)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กล้าคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการความหลากหลาย การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม ระดับความต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย คือ กล้าคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการความหลากหลาย การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม และระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท การบูรณาการความหลากหลาย และการกล้าคิดสร้างสรรค์

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์จะเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เน้นทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุผลตามจุดเน้นดังกล่าวโดยสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมมีความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน

ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษายังออกติดตามนิเทศโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่เน้นให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงเป็นเสมือนพันธสัญญาของครูในการทำงานร่วมกันโดยอาศัยการร่วมมือรวมพลังเพื่อให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับผู้เรียนที่อยู่บนสมมติฐานที่ว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอก็คือครูจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนจนติดเป็นนิสัย และนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน (DuFour, Dufour, and Eaker, 2008) สอดคล้องกับแนวคิดของ Annenberg Institute for School Reform (2013) ; DuFour (2007) ; Hord et al. (2009) ; McMahon, Forde and Martin (2011) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักซึ่งสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นร่วมกันปฏิบัติโดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Values and Vision) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective Responsibility for Students Learning) การสืบเสาะเพื่อสะท้อนผลเชิงวิชาชีพ (Reflective Professional Inquiry) การร่วมมือแบบรวมพลัง (Collaboration) และการสนับสนุนการจัดลำดับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร (Supportive Conditions Structural Arrangements and Collegial Relationships) ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ดังกล่าวไม่มีลักษณะเป็นลำดับขั้น หรือ Hierarchy แต่เป็นลักษณะที่ใช้แบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่าง PLC กับชุมชนหรือการรวมกลุ่มในโรงเรียนโดยทั่วไปที่ประกอบด้วยส่วนที่เป็นผลลัพธ์คือ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มและการนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ และกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ใช้สัดส่วนวิธีการพัฒนา 70:20:10 โดยร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เป็นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) ใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การติดตามผล และประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow Up and Evaluation) และร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) เป็นการฝึกอบรม โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง โดยผลการประเมินโปรแกรมมีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากวิธีการพัฒนาครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ การฝึกประสบการณ์ในงาน (On the Job Experience) นอกเหนือจากงาน (Off the Job Experience) และใช้กระบวนการ PLC ได้แก่ การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Personal Feedback)

สอดคล้องกับ Phillips and Schmidt (2004) ที่ให้แนวคิดว่ามีวิธีการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือร้อยละ 70 ได้จากประสบการณ์ในงาน (On the Job Experience) และประสบการณ์นอกเหนือจากงาน (Off the Job Experience) มีเพียงร้อยละ 20 ที่ได้จากการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Personal Feedback) ร้อยละ 10 ได้จากการศึกษา และฝึกอบรม (Education/Training) เช่นเดียวกับ Marquette University (2017) ที่กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาในโปรแกรมภาวะผู้นำ (Leadership Programs) ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับชุมชน (Community)

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Rabin (2014) ที่นำเสนอโมเดล 70-20-10 แบ่งการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของแบบไม่เป็นทางการ ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น ส่วนร้อยละ 10 เป็นแบบทางการ เช่น การศึกษา (education) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kangpheng and Kunlong (2016) ; Kangpheng (2017) ที่นำเสนอโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ค่านิยมหลัก 9 ประการ (9Cs) มิติที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางหลักสูตร 3 ประการ และมิติที่ 3 วิธีการพัฒนา 70:20:10

นอกจากนี้ ในระยะการบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) นั้น ได้กำหนดให้วงจรการพัฒนา ได้แก่ การวางแผน การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การลงมือปฏิบัติ และการวัดผล โดยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ได้วิเคราะห์ตนเองและวางแผนการดำเนินการพัฒนาร่วมกันอย่างเป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างหรือพัฒนาให้เกิดอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Ripley et al. (2014) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมทางการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นต้องมีการทำงานและสะท้อนผลร่วมกันเป็นวงจรถัดไป ได้แก่ การวางแผน (Plan) การออกแบบ (Design) การนำไปปฏิบัติ (Implement) และการวัดผล (Measure) ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของของผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดความยั่งยืน

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล โดยทำการประเมิน มี 5 ระดับของการประเมิน คือ ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) การสนับสนุน

ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants' use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา พบว่าโดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งจากการนำโปรแกรมลงสู่การปฏิบัติได้ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนา มีโอกาสได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของตนเอง และวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง ประกอบกับ ผู้วิจัยและทีมงานนิเทศติดตามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ติดตามนิเทศอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการ PLC รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรมถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Lesson Learned & Knowledge Sharing) ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำแนวคิดต่างๆ ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Hord et al. (2009) ที่กล่าวถึงกระบวนการทำงานของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC และสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ คือ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันระบุเป้าหมายการเรียนรู้หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันการสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้และสิ่งที่มีผลกระทบกับผลการเรียนรู้ของตน และสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ควรพัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม ในการเรียนรู้ร่วมกันแต่ละครั้งนั้นจะพบว่าสมาชิกมีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันไป การเรียนรู้ร่วมกันจึงไม่สามารถเจาะจงหรือใช้แนวทางเดียวในการเรียนรู้ที่เหมือนกันทุกครั้งได้ ดังนั้น สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพในประเด็นที่ตนเองสนใจหรือพัฒนา

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยอาศัยภาวะผู้นำการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ร่วมกันส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ก่อนใช้โปรแกรมฝ่ายบริหารควรประชุมชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญในการนำโปรแกรมมาใช้ในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เปิดเผย และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมและความเป็นกัลยาณมิตรในการพัฒนาร่วมกัน

1.2 ก่อนใช้โปรแกรมควรจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสียมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ภายในโปรแกรมอย่างชัดเจน ใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและเน้นการมีส่วนร่วม เช่น ประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

1.3 การดำเนินการตามกระบวนการของโปรแกรมควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน และมีความต่อเนื่องเป็นวงจร เช่น เริ่มจากการให้ความรู้เบื้องต้น การนำความรู้ที่ได้ไปบูรณาการในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล เป็นต้น

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรประกาศเป็นนโยบายคุณภาพด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณให้แก่เขตดำเนินการวิจัยและพัฒนา และควรจัดให้มี Best Practice ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

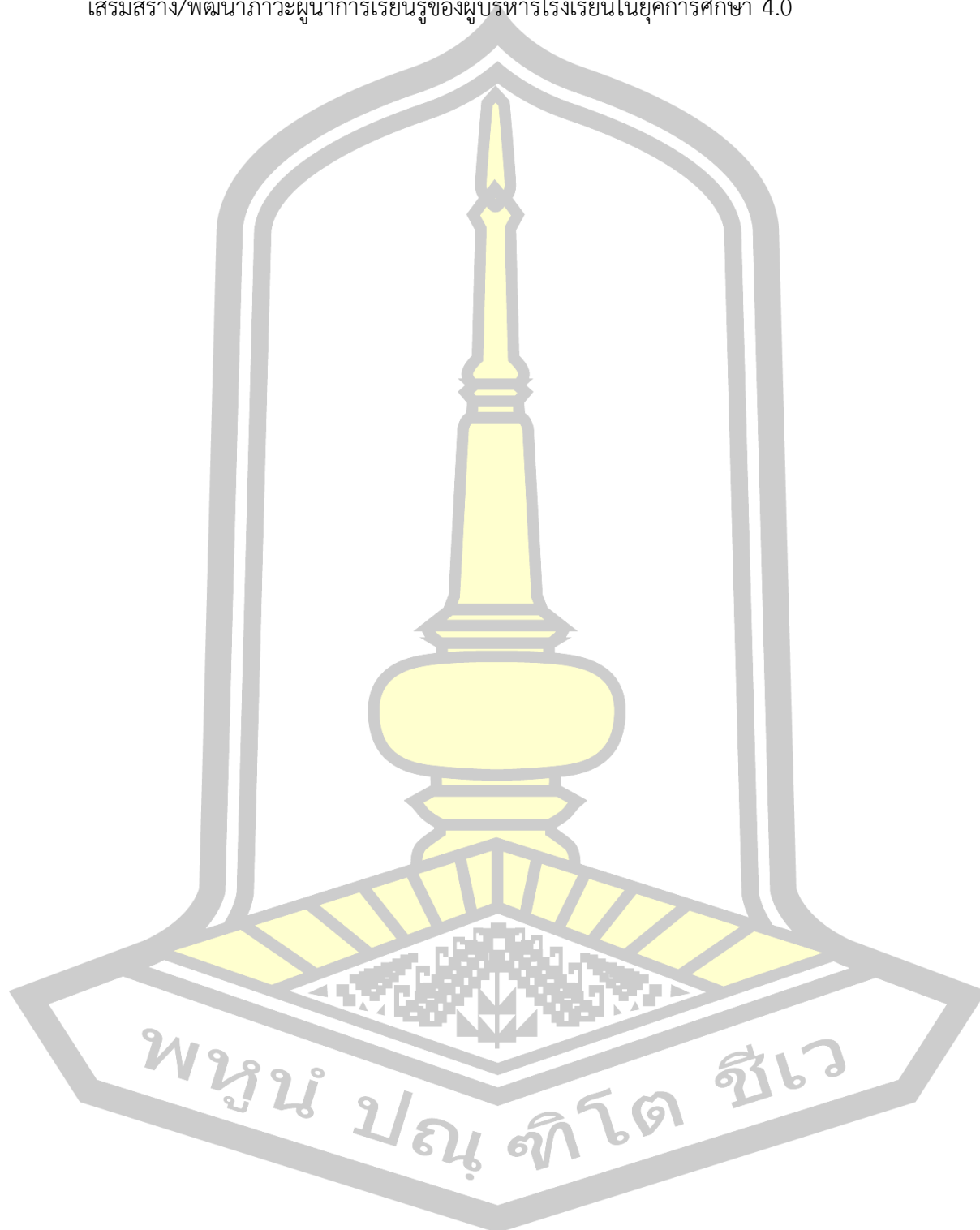
## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง การฝึกอบรม (Training) การบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow up and evaluation) โดยใช้โมเดล 70-20-10 กำหนดระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 150 ชั่วโมง ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) จึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมในสำนักงานที่มีขนาดต่างๆ หรือต่างสังกัด

2.2 ควรทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยเจาะลึกรายละเอียดแต่ละด้าน เช่น ด้านการนำตนเอง ด้านการนำคนอื่น หรือการนำองค์การ เป็นต้น

2.3 ควรทำการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หรือการวิจัยแบบผสมวิธี เพื่อ  
เสริมสร้าง/พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในยุคการศึกษา 4.0



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2557). *ภาวะผู้นำโรงเรียนและการพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.  
ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- กนกอร สมปราชญ์. (2559). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกอร สมปราชญ์. (2559). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.  
ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.
- กนิษฐ์กานต์ ปันแก้ว. (2554). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บ โดยใช้กระบวนการจัดการ  
ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาตรี*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *สารสนเทศเพื่อการศึกษาแห่งชาติ*. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://data.bopp-obec.info/emis/index.php>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 กรกฎาคม  
2560].
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- เกียรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *กระบวนการทัศน์วัฒนธรรมไทย ต้นตอ เศรษฐกิจถดถอย*.  
*วารสารสังคมศาสตร์ปริทัศน์*, 19 (2), 10-11, มกราคม-มิถุนายน.
- เกียรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). *การคิดเชิงบูรณาการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ชัคเซสจำกัด.
- เกียรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *ความคิดสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมีเดีย.
- ฉันท ชาติทอง. (2553). *การจัดการชั้นเรียนห้องเรียนแห่งความสุข (Classroom Management :  
Happiness Classroom)*. กรุงเทพฯ : เพชรเกษมการพิมพ์.
- จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. (2554). *ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน : การศึกษาเพื่อสร้าง  
ทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินตนา ศรีสารคาม. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- จิราพร อมรไชย. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครอง ในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวลิต เกิดทิพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชนิสสา ฮวดศรี. (2556). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำคล่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงกมล กลิ่นเจริญ. (2545). *ผู้นำ : ความคิดสร้างสรรค์ในพัฒนาเทคนิค*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://library.uru.ac.th/rps-db/list\\_new.asp?Ld\\_new=N436](http://library.uru.ac.th/rps-db/list_new.asp?Ld_new=N436). [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2560].

- ทิพรัตน์ สิทธิวงศ์ และ ศุภสิทธิ์ เต็งคิ้ว. (2558). การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ  
นิสิตสาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมจร. *วารสารการประชุม  
วิชาการระดับชาติ โสตาฯ-เทคโนโลยี สัมพันธ์แห่งประเทศไทย*, 29, 22-23, มกราคม.
- ทศนา เขมมณี และ สร้อยสน สกกรักษ์. (2540). *แบบแผนและเครื่องมือวิจัยทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไท คำลั่น. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อม  
ศึกษา คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธันชัย สิงห์มาตย์. (2554). *การคิดเชิงประยุกต์*. [ออนไลน์] ได้จาก:  
<https://www.gotoknow.org/posts/500910>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มีนาคม 2560].
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ธนาเพลส.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2557). *การวิจัยและพัฒนาการจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์โดยใช้วัด  
เป็นฐานการเรียนรู้และท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดนครปฐม*. นครปฐม : สถาบันวิจัย  
และพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- นิคม นาคอ้าย. (2549). *องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
ประสิทธิภาพภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิตาชูโต. (2536). *การประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เฟรมโปรดักชั่นส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2545). *นวัตกรรมทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เอสอาพรินติ้ง.
- บุญช่วย สายราม. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน  
ของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิคพรินติ้ง.

- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรี๊ยะ กุมุท และนิคม ทาแดง. (2539). การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร: ประมวลสารระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร (หน่วยที่ 6). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พจนนา ททรัพย์สมาน. (2550). การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2540). ภาวะผู้นำ: ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรี พลางค์. (2536). การเรียนด้วยตนเอง. วารสารรามคำแหง (ฉบับพิเศษพัฒนาบุคลากร), 54(2), 83-84, กุมภาพันธ์.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิสนุ พองศรี. (2554). วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- พีระวัตร จันทกุล. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2554). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : ดวงกลมพัลลิกซ์.
- ภาวนีธา รงเลิศฤทธิ. (2553). การบริหารจัดการหลักสูตรในโรงเรียน : บริหารให้เป็นจัดการให้ดี. วารสารวิชาการ, 1(8), 53-54, มกราคม-มีนาคม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.  
วารสารการบริหารคน, 2(12), 98-102.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เฟิงส์วีสต์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2549). การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายธาร.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2550). การวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม : กรอบแนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง  
และเรียนรู้. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 3(1), 3-22.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2551). การวิจัยและประเมินโครงการสมัชชาคุณธรรม : ศักยภาพและโอกาส  
เพื่อเพิ่มพูนคุณธรรม (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2554). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาที่คนร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ :  
ทิพย์วิสุทธิ.
- สมชาย เทพแสง. (2557). การบริหารจัดการสมัยใหม่ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ. นนทบุรี :  
เกรทเอ็ดดูเคชั่น.
- สมชาย เทพแสง. (2557). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ : รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่.  
วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 10(9), 1-11.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2546). เอกสารประกอบการสอนวิชา 504304 การวิจัยการศึกษาเบื้องต้น.  
มหาสารคาม : ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- สัมมา รณิธย์. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมมา รณิธย์. (2553). ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2551). การวิจัยแบบผสมวิธี : กระบวนทัศน์การวิจัยใน  
ศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น : สัมฤทธิ์ กางเพ็ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา.  
[ออนไลน์] ได้จาก: [http://data.bopp-obec.info/emis/area\\_school.php](http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php).  
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 21 มิถุนายน 2560].

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2560). *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2552*. [ออนไลน์] ใดจาก: <http://www.seconded.obec.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 3 เมษายน 2560].
- สุกัญญา แชม่อชัย. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 23(1), 38-54.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). บทบาทผู้นำโรงเรียนของสหรัฐ : Role of the school leader. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(1), 1-9.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดบูรณาการ*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หัตยา อินทร์เชิง. (2559). *ขั้นตอนการจัดอบรมโครงการเชิงปฏิบัติการ*. [ออนไลน์] ใดจาก: <http://www.tm.mahidol.ac.th/tropmed-km/?q=node/150>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 กรกฎาคม 2560].
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่ : Modern management*. นนทบุรี : มาเธอร์บอส แพคเก็จจิ้ง.

อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

Achua, C. F., and Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. 4th ed. Canada : South-Western, Cengage Learning.

Ackoff, R.L. (1999). *Ackoff's Best : His Classic Writings on Management*. New York : Harper & Row.

American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE). (2014). *Program Evaluation Standards*. United States of America : Pfeiffer.

Angalet, G. W. (2000). *A new leadership paradigm for the twenty-first century*. Doctoral dissertation, University of Delaware.

Antonacopoulou, E.P. and Bento, R.F. (2003). *Methods of Learning Leadership: Taught and Experiential*. [Online]. Available from: <http://C:/Users/Administrator/Downloads/Chapter5-FINAL.pdf>. [Accessed 12 October 2015].

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results*. Great Britain : Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward*. 3rd ed. Great Britain : Kogan Page Limited.

Arthur Lok Jack Graduate School of Business. (2013). *Designing Effective Instruction For Training*. [Online]. Available from: <http://lokjackgsb.edu.tt/2012/executive-education/north-campus-openprogrammes.html?id=297>. [Accessed 15 August 2015].

Astin, H. S., and Astin, A. R. (1996). *A Social Change Model of Leadership Development Guidebook Version III*. Los Angeles, CA : Higher Education Research Institute, University of California.

Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership : Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B.J., Kahai, S. and Dodge, G.E. (2001). E-leadership : Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 615-668.

- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S. and Baker, B. (2014). E-leadership : Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 105-131.
- Barczak, G., Lassk, F. and Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity : an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 332 - 345.
- Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S., and Baron, C. (2018). Mindfulness and leadership flexibility. *The Journal of Management Development*, 37(2), 165-177.
- Barr, L.A. Keating (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass, Cengage Learning.
- Bass, Bernard M. (2013). *The Future of Leadership in Learning Organizations*. New York : Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 8, 19-31.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York : NY Free Press.
- Bernick, M. (2005). *Job Training That Gets Results Ten Principles of Effective Employment Programs*. Michigan : Pfeiffer.
- Bird, A. and Osland, J. (2004). *Global Competencies : An introduction*. Oxford : Blackwell.
- Bobic, M.P., and Davis, W.E. (2003). A kind word for theory X: Or why so many newfangled management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239-264.
- Boone, E. J. (1990). Crossing l Balkin and Cardy ines. *Journal of Extension*, 28(3), 200-215.
- Boone, Edgar I. (1992). *Developing Programmer in Adult Education*. New Jersey : Practice Hall.



- Bray, Tony. (2009). *The Training Design Manual : The Complete Practical Guide to Creating Effective and Successful Training Programmes*. 2<sup>nd</sup> ed. Great Britain : Kogan Page Limited.
- Brymer, E., and Gray, T. (2006). Effective leadership : Transformational or transactional. *Australian Journal of Outdoor Education*, 10(2), 13-19.
- Bueno, C. M., and Tubbs, S. L. (2004). Identifying Global Leadership Competencies : An Exploratory Study. *The Journal of American Business Review, Cambridge*, 1(1), 10-13, December.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Caffarella, Rosemarys. (2002). *Planing Programs for adult learning : A Practice Guide for Educators*. San Fracisco : Jossey-bass Publishers.
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L. and Farh, J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-556.
- Chen, Y. (1990). Psychological and social support systems in intensive and critical care. *Intensive Care Nursing*, 6, 59-66.
- Chien, W.T., Chiu, Y. L., Lam, L.W. and Covey, S.R. (2004). *The 8th habit* . London : Simon & Schuster.
- Christiansen, L and Tronsmo, P. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Covey, S.R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Personal Workbook*. New York : Simon & Schuster.
- Curtis, T.A. (2012). *Leading and learning : Leadership, change, and challenge in a professional development initiative*. [Online]. Available from: <http://search.proquest.com/docview/1010625210?accountid=44809>. [Accessed June 2015].
- Daft, R.L. (1999). *The Leadership Experience*. Fort Worth : Harcourt College.
- Deborah. (2002). *Collective intentionality and the social sciences*. Boston : DP Tollefsen Philosophy of the social.

- Dubrin, A., Carol Dalglish and Petr Miller. (2006). *Leadership*. Australia : John Wiley.
- Dubrin, A.J. (1998). *Leadership : Research Cinding Practice and Skills*. Boston : Houghton Muffling.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6<sup>th</sup> ed). Canada : South-Western CENGAGE Learning.
- DuFour, R. and Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work : New insights for improving schools*. Bloomington : National Educational Services.
- Faber, E.I. (2009). *Learning leadership: Exploring the development and reflections of undergraduate student leaders*. [Online]. Available from: <https://search.proquest.com/docview/304853131?accountid=44809>. [accessed March 2016].
- Fink, D.L. (2007). *Team Learning : sTeam into learning groups*. [Online]. Available from: [http://www.bcm.edu/fac-ed/team learning/Word%20Docs/Michaelsen- Putting%20Groups.doc](http://www.bcm.edu/fac-ed/team%20learning/Word%20Docs/Michaelsen-Putting%20Groups.doc). [accessed March 2016].
- Fisher, K. (2005). *Linking pedagogy and space*. Australia : Department of Education and Training.
- Forsyth, Patrick. (2008). *Improve your coaching and training skills*. United States : Kogan Page Limited.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change : Personal Action Guide and Workbook*. San Francisco : Jossey-Bass.
- George, J.M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). *Organizations : Behavior, structure, processes*. New York : McGraw-Hill.
- Goleman, Daniel. (2011). *Social Intelligence : The New Science of Human Relationships*. New York : Random House.
- Gong, Y.P., Kim, T.Y., Lee, D.R. and Zhu, J., (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.

- Greiter, T.W. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Guilford, J., and Gray David, E. (1970). *Motivation and Modern Management*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishers.
- Guilford, J.P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York : McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. (1970). *The Analysis of intelligence*. New York : McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. and Hoepffner, P. (1971). *The analysis of intelligence*. New York : McGraw-Hill.
- Gupta, K., Sleezer, Catherine M. Russ-Eft, and Darlene F. (2007). *A Practical Guide to Needs Assessment*. 2nd ed. San Francisco : John Wiley&Sons.
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California : Corwin Press.
- Guskey, T.R. (2016). Gauge impact with five levels of data. *Journal of Staff Development*, 37(1), 32-37.
- Habermas, J. (1993). *Remarks on discourse ethics*. Cambridge : MIT Press.
- Habermas, J. (2001). *A genealogical analysis of the cognitive content of morality*. Cambridge : MIT Press.
- Haines, S.G. (1998). *Systems Thinking & Learning*. London : HRD Press.
- Hakes, J. J. (2013). *Insider experimentation with leadership development in a healthcare setting*. [Online]. Available from: <https://search.proquest.com/docview/1447010363?accountid=44809>. [accessed April 2016].
- Hanson, E.M. (2003). *Educational Administration and Organizational Behavior*. United States of America : Pearson Education.
- Haslam, S. A. (2006). *The Glass Cliff - The dynamics of gender, risk and leadership in the contemporary organization*. Boston : McGraw-Hill.
- Hemdemhall, M.E., Osland, J.S., Bird, A., Oddou, G.R., Maznevski, M.L., Stevens, M.J., and Stahl, G.K. (2013). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Routledge.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*. USA.: Administrative science quarterly.

- Hoe, S. L. (2017). Thinking about how to think: Cognitive skills to stay relevant in a digital economy. *Human Resource Management International Digest*, 25(5), 1-3.
- Holden and Zimmerman. (2009). *A Practical Guide to Program Evaluation Planning*. Thousand Oaks : Sage.
- Horowitz, D.S. and Van Eeden, R. (2015). Exploring the learnings derived from catalytic experiences in a leadership context. *SA Journal of Human Resource*, 4(2), 112-130.
- Houghton, J.D. and Yoho, S.K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment : When should self-leadership be encouraged. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Houle. (1996). San Francisco : Jossey-Bass Inc. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 2(2), 20-25.
- Hoy, W.K. and Miskel C.G. (2005). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. 7<sup>th</sup> ed. New York : McGraw- Hill.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE), (2014). *Program evaluation standards statements*. [Online]. Available from: <http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards-statements>. [accessed April 2016].
- Jolouch, A., Martinez, M. and Badia, J. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing.
- Jyoti, J. and Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity : The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Kangpheng, S. (2017). *Curriculum Leadership : Strategies for Development and Implementation*. Mahasarakham : Apichat.
- Kangpheng, S. and Kunlong, S. (2016). *The Curriculum Leadership Development Model for the 21<sup>st</sup> Century : CLD Model*. Mahasarakham : Apichat.
- Kangpheng, S., Kunlong, S., and Chusorn, P. (2014). *Global Leadership : Concept and Research*. 2<sup>nd</sup> ed. Mahasarakham : Apichat.

- Keys, B. and Wolfe, J. (1990). The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. *Journal of Management*, 16, 307-336.
- Kim, K.H. ( 2006 ). Can we trust creativity tests A review of the torrance tests of creative thinking (TTCT). *Creativity Research Journal* , 8 (1), 3-14.
- Kirkpatrick, L. and James, D. (2007). *Transferring Learning to Behavior Using the Four Levels to Improve Performance*. California : Berrett-Koehler Publishers.
- Knight, J. (2009). Coaching : The key to translating research into practice lies in continuous, job-embedded learning with ongoing support. *National Staff Development Council*, 30(1), 18-22.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago : Follet.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. London : Irwin.
- Kohreiser, G. (2013). *Learning Leadership*. New York : IMD Real World Real Learning.
- Konyu-Fogel, G. (2011). *Exploring the Effect of Global Mindset on Leadership Behavior : An Empirical Study of Business Leaders in Global Organizations*. California : University College of Management.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. 4<sup>th</sup> ed. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M. and Posner, B.Z. (2016). *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. United States of America : Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kusek, J.Z. and Rist, R.C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System : A Handbook for Development Practitioners*. Washington, USA.: World Bank Publications.
- Learning Innovation Center, Chulalongkorn University. (2014). *Education 4.0*. [Online]. Available from: <http://www.lic.chula.ac.th/>. [accessed April 2016].
- Leedy, P.D (1993). *Practical Research : Planning and Design*. 5th ed. New York : Mackmillan Publishing Company.

- Leitch, A., Woppaburra Guami Enkil. (2017). Indigenous public service leadership and issues of cultural fluency. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 403-405.
- Leong, S. (2010). *How to Develop a Talent for Training : A Very Practical Guide for Trainers*. United States of America : Global Management Enterprises.
- Li, M. and Zhang, P. (2016). Stimulating learning by empowering leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1168-1186.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., and O'regan, N. (2016). E-leadership through strategic alignment : An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206.
- Liang, C., Chang, C., Rothwell, W., and Shu, K. (2016). Influences of organizational culture on knowledge sharing in an online virtual community : Interactive effects of trust, communication and leadership. *Journal of Organizational and End User Computing*, 28(4), 15.
- Lokkesmoe, K. J. (2009). *A Grounded Theory Study of Effective Global Leadership Development Strategies : Perspectives from Brazil, India, and Nigeria*. New Jersey : Educational Technology Publication.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2004). *Educational Administration : Concepts and Practice*. California : Thomson.
- Malunga (CADECO) (2006). *Learning Leadership Development from African Cultures : A Personal Perspective Chiku*. California : International NGO Training and Research Centre.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to Quantum improvement and global success*. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2000). Action learning and leadership. *The learning organization*, 7(5), 233-241.
- Maxwell, J.C. (2011). *The 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential*. 4<sup>th</sup> ed. New York : Center Street.
- McCann, D. (2007). *Team learning*. Boston : Irwin.

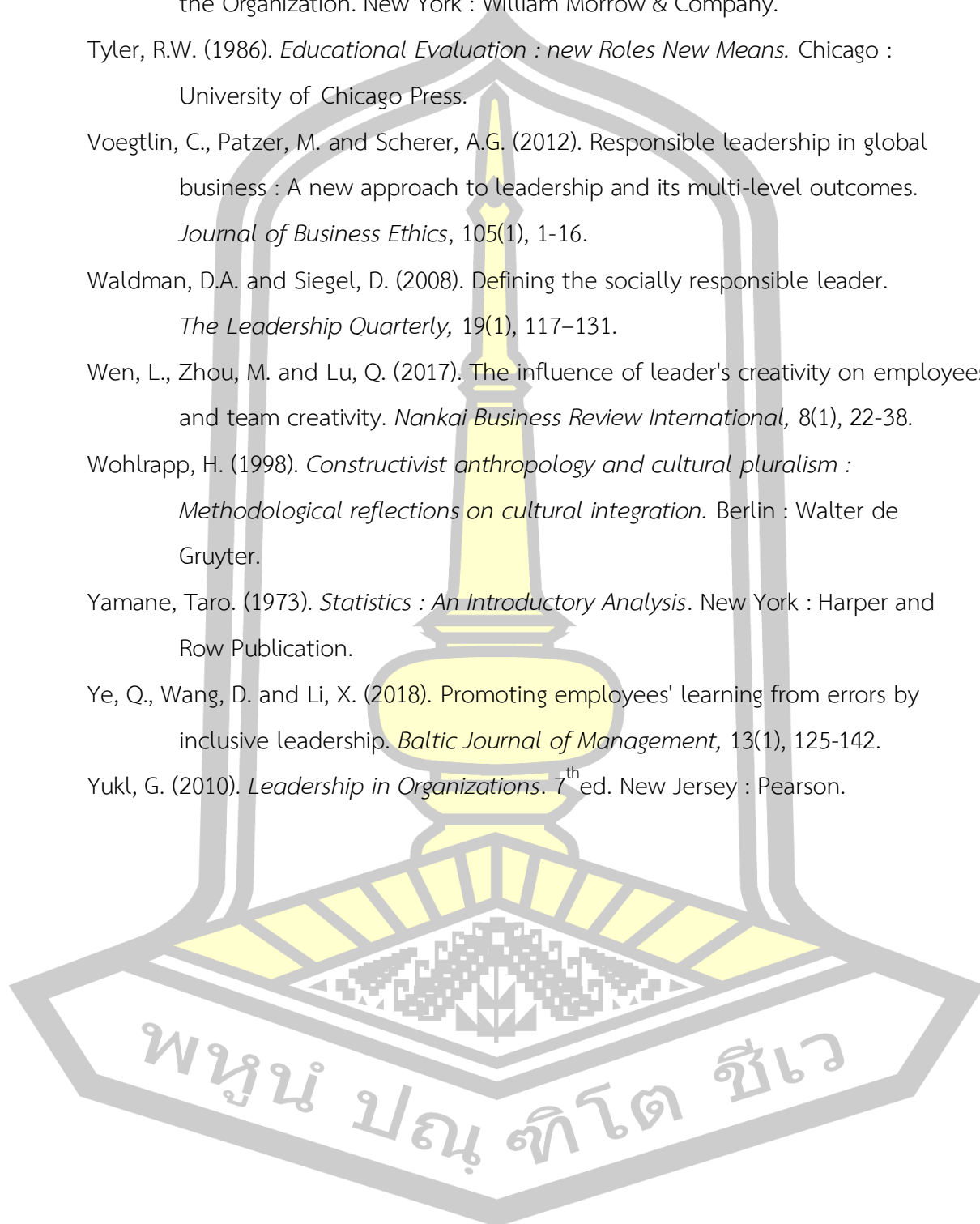
- McCauley, C.D. (1986). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- McCauley, C.D. and Van Velsor, E. (2004). *Introduction : Our View of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- McCloskey, M.W. (2014). *Learning Leadership in a Changing World: Virtue and Effective Leadership in the 21st Century*. New York : Palgrave Macmillan.
- McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- McWhorter, R.R., Lynham, S.A. and Porter, D.E. (2008). Scenario planning as developing leadership capability and capacity. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 258.
- Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. 3rd ed. Delhi : Pearson Education.
- Metheney-Fisher, L. (2012). *Learning to lead: How leaders in higher education learn to lead*. [Online]. Available from: <https://search.proquest.com/docview/1033339903?accountid=44809>. [accessed April 2016].
- Mojares, Juvy, G. (2015). Multiple Intelligences (MI) of Associate in Hotel and Restaurant Management Students & Its Implication to the Teaching of Oral Communication. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 3(4), 46-51, November.
- Morehead, S. (2014). *The relationship between learning leadership tasks of principals and the ability of instructional coaches to serve as change agents for teachers*. [Online]. Available from: <https://search.proquest.com/docview/1844382489?accountid=44809> [accessed April 2016].
- Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A. and Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the big five personality traits. *The Journal of Management Development*, 34(6), 674-684.
- Neuman, M. and Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 8(2), 9-13.
- Nilson, C. (2003). *How to Manage Training : a Guide to Design and Delivery for High Performance*. New York : American Management Association.

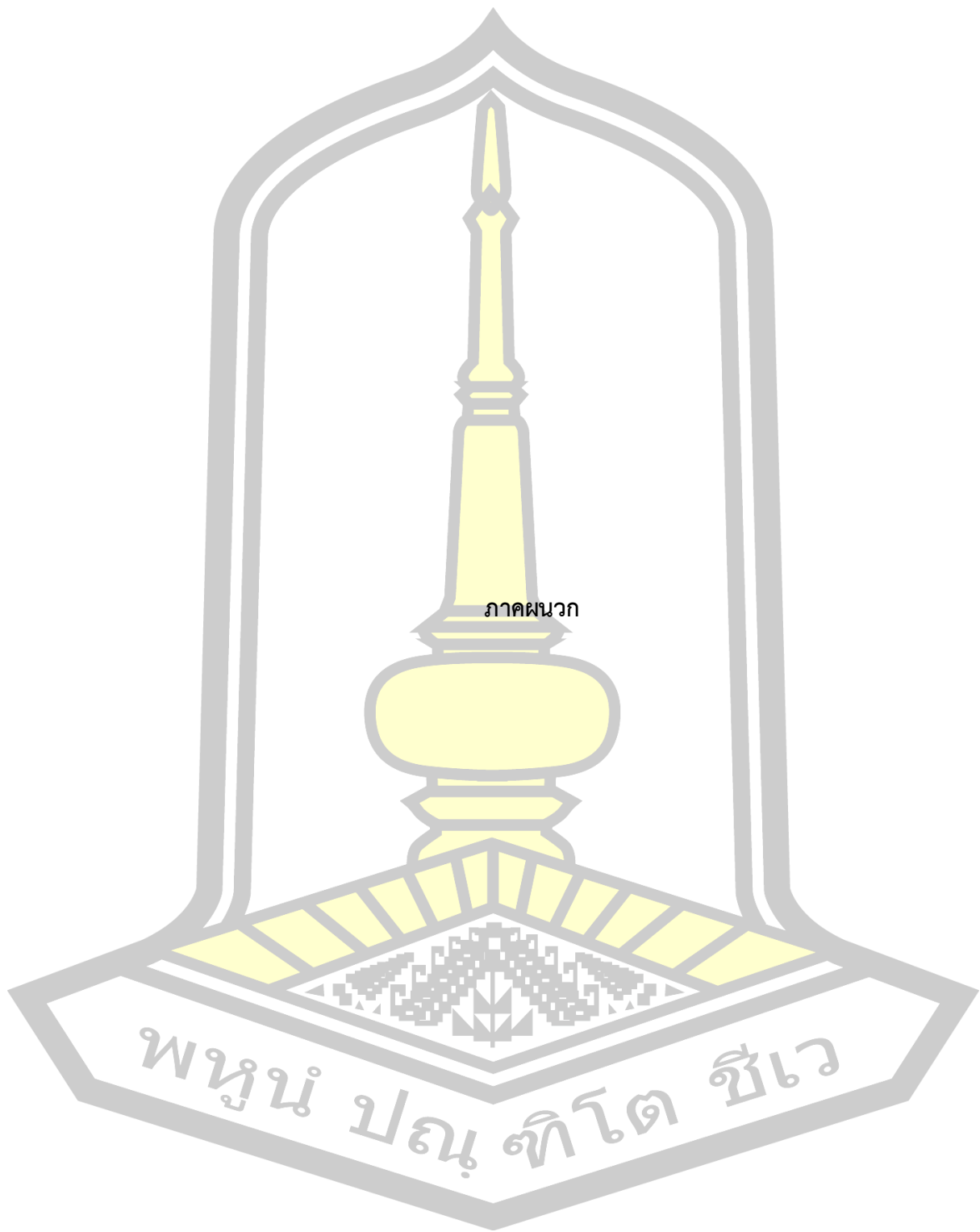
- Noe, R.A., Hollenbeck, John R., Barry, Gerhart L. Wright, and Patrick M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. United Kingdom : McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership : theory and practice* . 4th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership : Theory and practice*. 5th ed. United State of America : Sang Publications.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to Leadership : Concept and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Osland, J.S. (2010). *Expert Cognition and Sense-making in the Global Organization Leadership Context : A Case Study*. New York : Taylor & Francis.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. Baston: Allyn and Bacon.
- Owens, R.G. (2004). *Organizational behavior in education*. Boston : Pearson.
- Owen, S. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Learning for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing.
- Palaima, T. and Skarzauskiene, A. (2010). Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 330-355.
- Polleys, M.S. (2002). One university's response to the anti-leadership vaccine : Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-134.
- Riggio, R.E. and Reichard, R.J. (2008). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Essential of Organization Behavior*. United States of America : Pearson.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*. 4th ed. New York : Free Press.
- Ronald, W. and Angela, L.E. (2007). *An Evidence-Based Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston : Allyn and Bacon.
- Ron Rabin. (2014). *Blended Learning for Leadership : The CCL Approach*. Greensboro : Center for Creative Leadership.



- Rubin, D. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21 st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Russell, J. and Linda Russell. (2006). *Leading Change Training*. New York : Elsevier.
- Salavert, R. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Currency Doubleday.
- Singh, Y., Makharia, A., Sharma, A., Agrawal, K., Varma, G., and Yadav, T. (2017). A study on different forms of intelligence in indian school-going children. *Industrial Psychiatry Journal*, 26(1), 61-78.
- Sinlarat, P. (2007). *Education Transformation : Heading Towards the Knowledge-Based*. London: Irwin.
- Skager, R.W. (1978). *Lifelong Education and Evaluation Practice*. Hamburg : UNESCO Institute for Education.
- Steinmann, H. and Scherer, A.G. (1998). *Corporate ethics and global business : philosophical considerations on intercultural management*. Berlin : Walter de Gruyter.
- Stetson University. (2013). *Global Leadership Program*. [Online]. Available from: <http://www.stetson.edu/administration/vibrancy/globalleadership.php>. [accessed October 2016].
- Strogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of the Literature*. New York : Free Press.
- Stufflebeam, D.L. Madaus, G.F. and Kellaghan, T. (2000). *Evaluation models*. Boston : Kluwer.
- Style. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. London : century press.
- Torrance, E.P. (1966). *The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual Research Edition-Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B, Personnel Press, Princeton*. New York : Hartcourt Brace and World.
- Torrance, E.P. and Myers, R.E. (1962). *Creative Learning and Teaching*. New York : Good, Mead and Company.

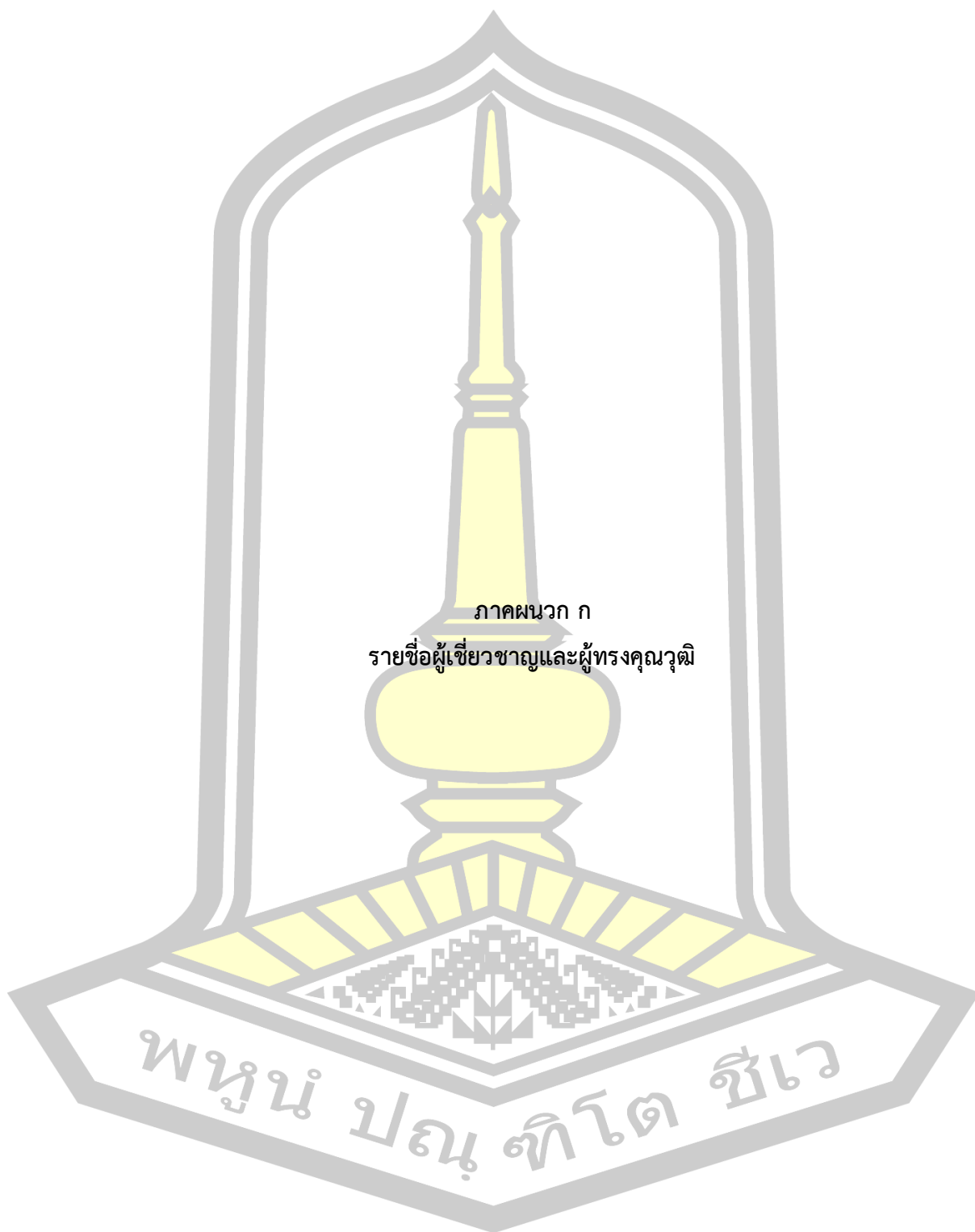
- Townsend, R. and Bennis, W. (1997). *Reinventing Leadership : Strategies to Empower the Organization*. New York : William Morrow & Company.
- Tyler, R.W. (1986). *Educational Evaluation : new Roles New Means*. Chicago : University of Chicago Press.
- Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A.G. (2012). Responsible leadership in global business : A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Waldman, D.A. and Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Wen, L., Zhou, M. and Lu, Q. (2017). The influence of leader's creativity on employees' and team creativity. *Nankai Business Review International*, 8(1), 22-38.
- Wohlrapp, H. (1998). *Constructivist anthropology and cultural pluralism : Methodological reflections on cultural integration*. Berlin : Walter de Gruyter.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. New York : Harper and Row Publication.
- Ye, Q., Wang, D. and Li, X. (2018). Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 125-142.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson.





ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



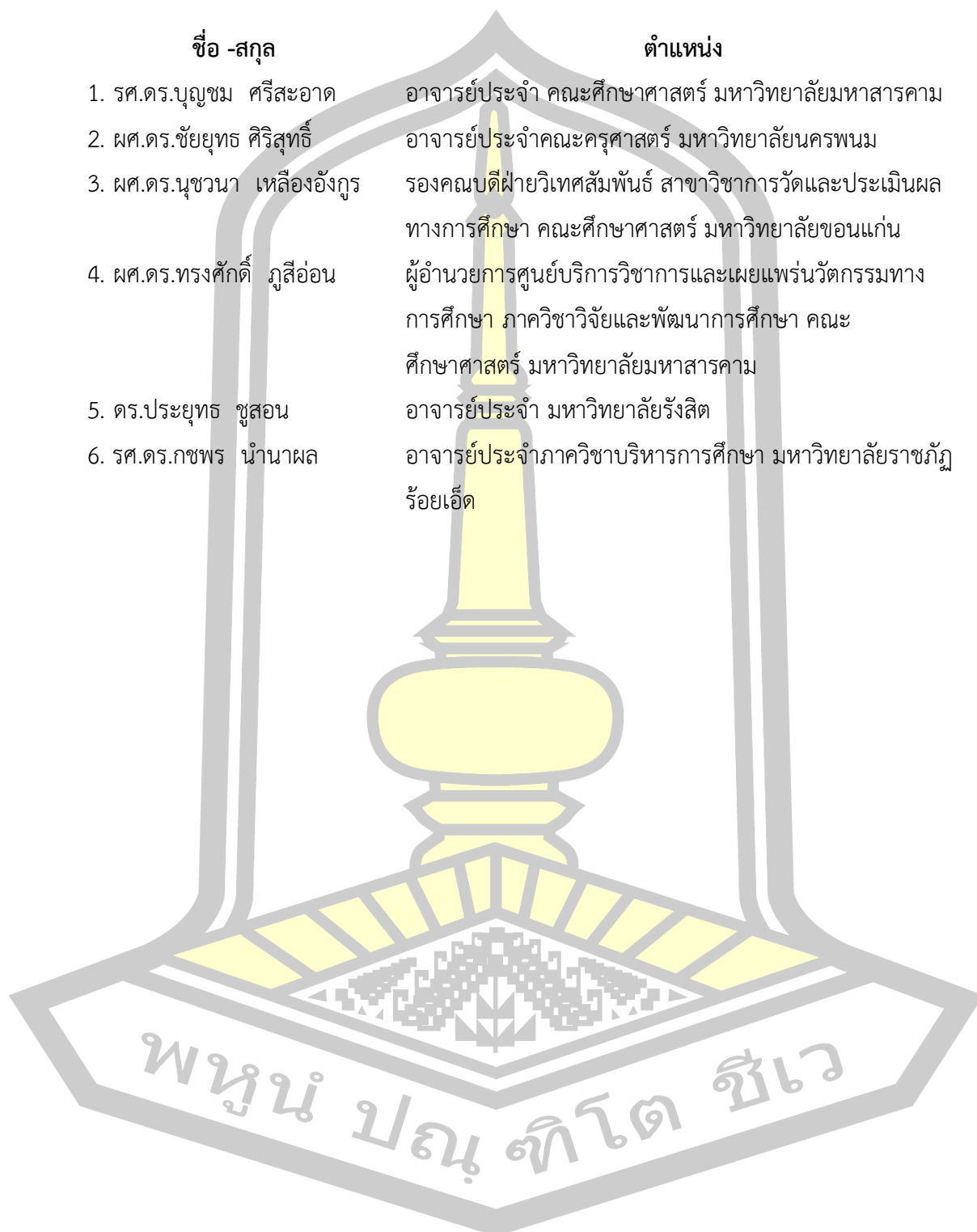
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนั ปณฺ ทิโต ชีเว

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

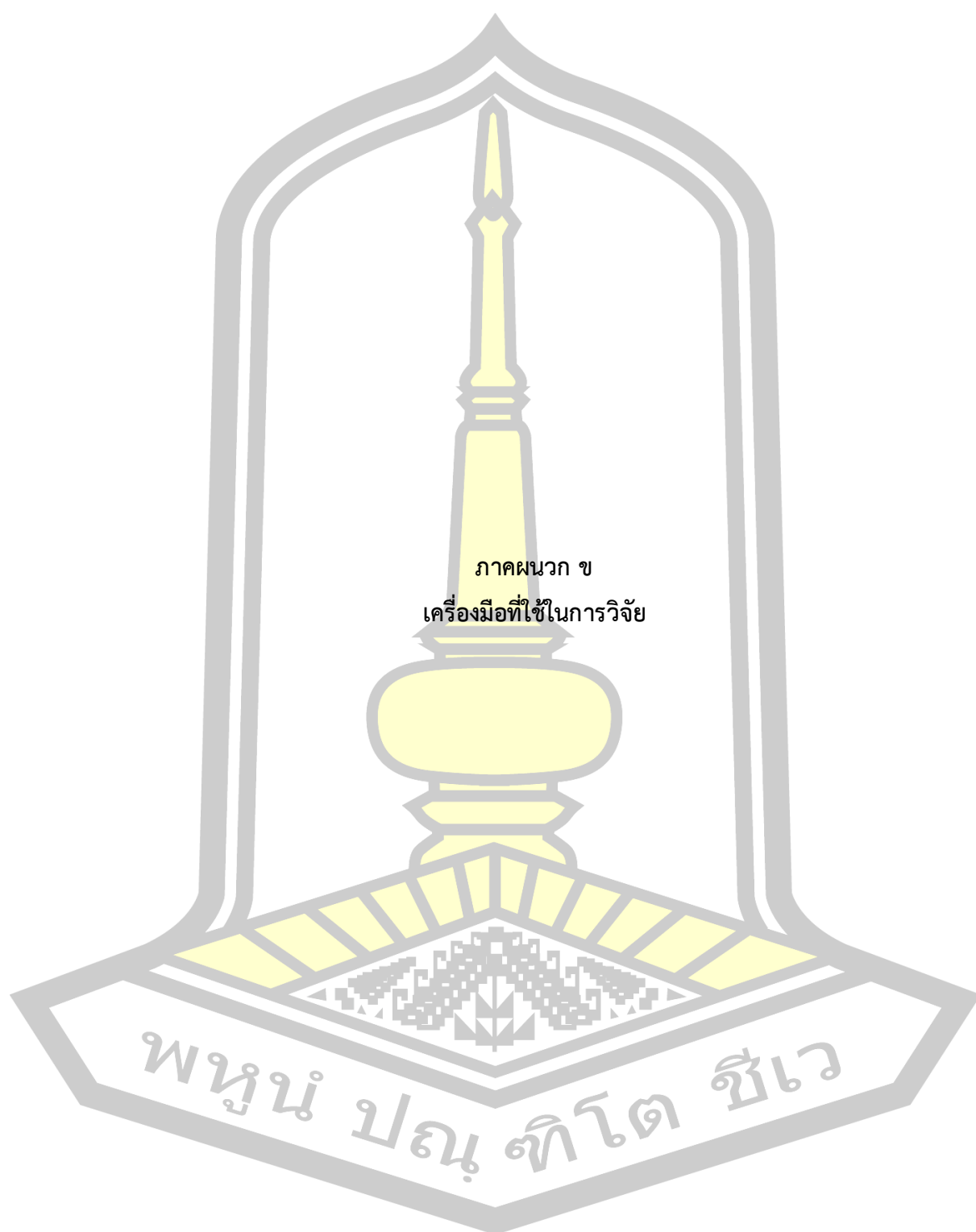
ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง
1. รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด	อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม
3. ผศ.ดร.นุชฉนา เหลืองอังกูร	รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน	ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่ นวัตกรรมทางการศึกษา ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ดร.ประยุทธ์ ชูสอน	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยรังสิต
6. รศ.ดร.กชพร นานาผล	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง
1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์	ศาสตราจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ	ศาสตราจารย์ประจำ วิทยาลัยนครราชสีมา
3. รองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์	อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธ์ุ	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
5. รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม
6. ดร. สมชาย เทพแสง	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
7. นาวาอากาศเอก ผศ.ดร. สรายุทธ กันหลง	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
8. ดร.ศุภธนภฤต ยอดสละ	อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช ภัฏสุรินทร์
9. ดร.อดิศักดิ์ มุ่งชู	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 (ขอนแก่น)
10. ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1

พหุณั ปณุ ทิโต ชีเว



## แบบประเมิน

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. แบบประเมินนี้ เป็นแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ..... ระดับ.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....

พูน ปรุ ทิโต ชีเว



**ตอนที่ 2** การสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมิน ตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ว่ามีความ เหมาะสมหรือไม่

2. ความเหมาะสม หมายถึง ความสอดคล้องและความครอบคลุมขององค์ประกอบและตัว บ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น ของแต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสม ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

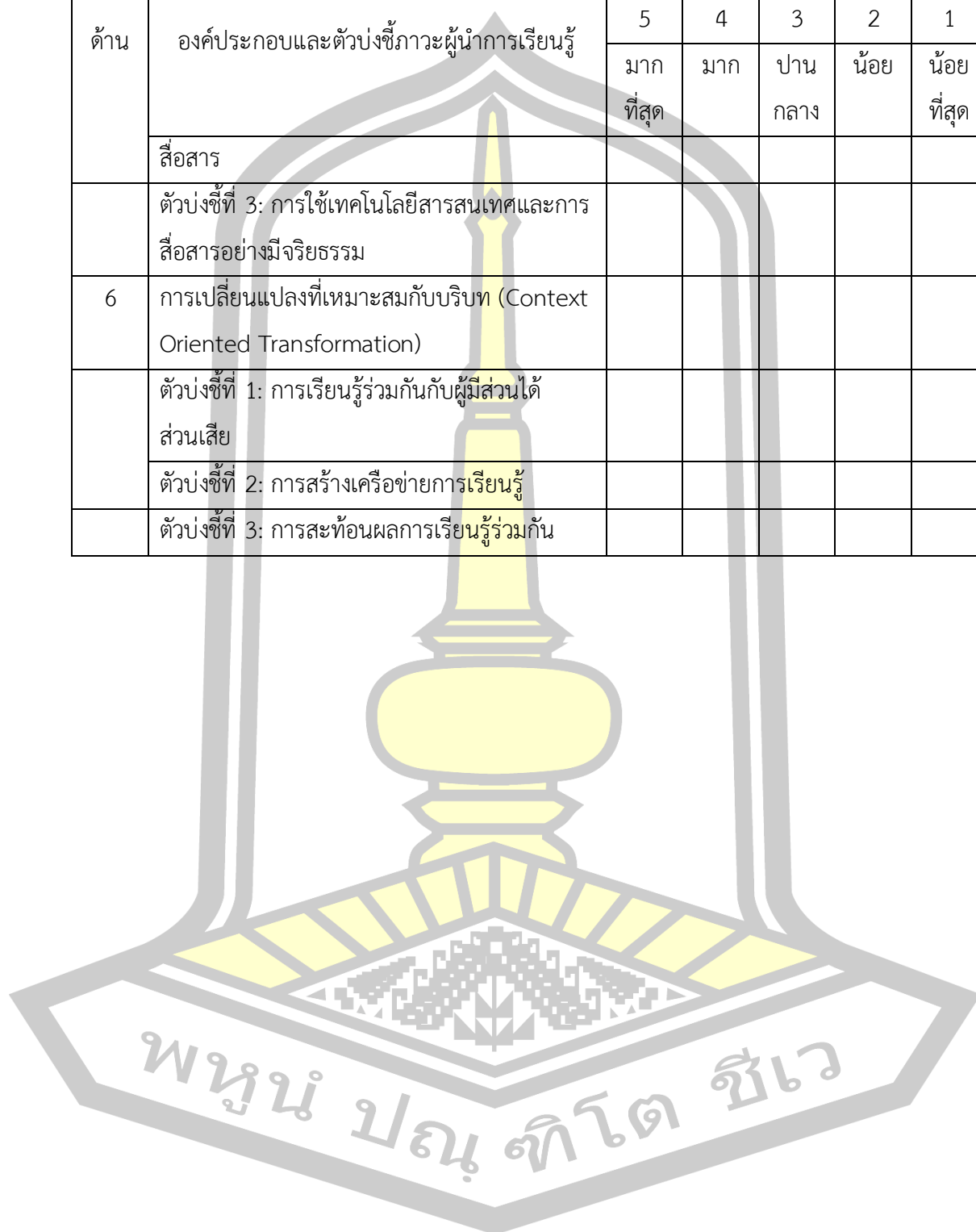
ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด  
 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมาก  
 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง  
 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อย  
 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

ด้าน	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1	กล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage)					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: ความคิดริเริ่ม					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: ความคิดคล่องแคล่ว					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: ความคิดยืดหยุ่น					
	ตัวบ่งชี้ที่ 4: ความละเอียดลออในการคิด					

ด้าน	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-Directed Learning)					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การวางแผนการเรียนรู้					
	ตัวบ่งชี้ที่ 4: การแสวงหาแหล่งวิทยาการ					
3	การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การสื่อสารของทีมงาน					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: ความสามารถของทีมงาน					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การสร้างการเรียนรู้					
	ตัวบ่งชี้ที่ 4: กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
4	การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism)					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การบูรณาการทางความคิด					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่					
5	การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era)					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ					

ด้าน	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	สื่อสาร					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม					
6	การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation)					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1: การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2: การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3: การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน					



## แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

## คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
  - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ
  - ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีการทบทวนต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ นางอภิศญาณ์ศรี ปรระราศรี โทร 08-8571-9299 Email : [Aphisayarat@gmail.com](mailto:Aphisayarat@gmail.com)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางอภิศญาณ์ศรี ปรระราศรี

ผู้วิจัย

นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

#### 1. วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี  2) ปริญญาโท
- 3) ปริญญาเอก

#### 2. ตำแหน่งงานในสถานศึกษา

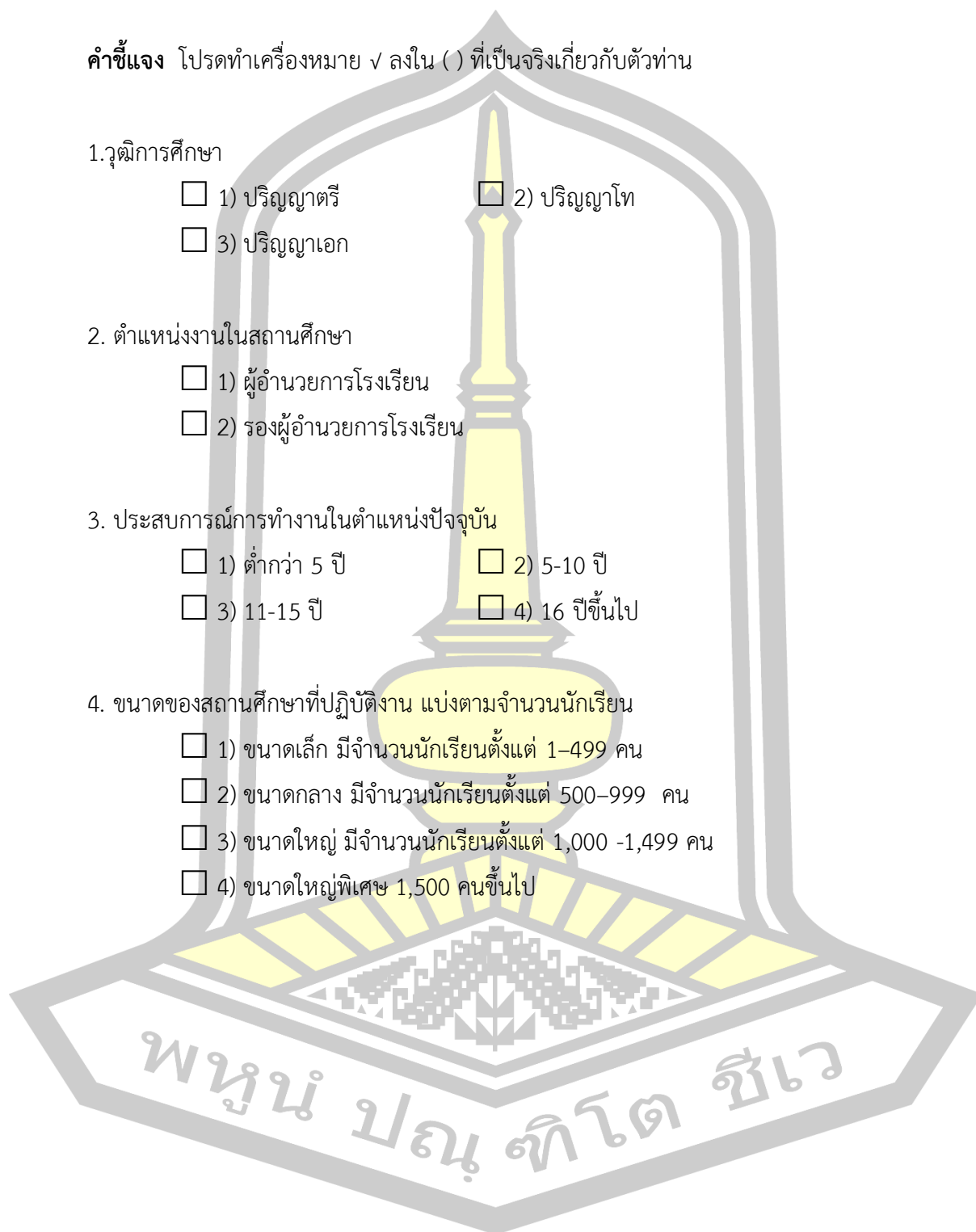
- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน

#### 3. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี  2) 5-10 ปี
- 3) 11-15 ปี  4) 16 ปีขึ้นไป

#### 4. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน แบ่งตามจำนวนนักเรียน

- 1) ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน
- 2) ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-999 คน
- 3) ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,000 -1,499 คน
- 4) ขนาดใหญ่พิเศษ 1,500 คนขึ้นไป















ภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(61) ส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม										
<b>6. ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Oriented Transformation)</b>										
<b>6.1 การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>										
(62) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตามเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC : Professional Learning Community)										
(63) กระตุ้นให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)										
(64) เอื้ออำนวยการสอนงาน (Coaching) ให้ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนได้รับโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน										
<b>6.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</b>										
(65) ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทุกระดับ										
(66) รวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน										
(67) แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างพันธมิตรให้เกิดความไว้วางใจกัน										
<b>6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน</b>										
(68) ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนเพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ										
(69) สร้างการยอมรับ เป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน										
(70) สรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

## แบบสัมภาษณ์

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

สัมภาษณ์เรื่อง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ นางอภิศญาตรี ประราศรี

สถานที่ .....

วันที่.....เดือน.....เริ่มเวลา ..... น. ถึง .....

1. วิธีการที่ท่านผู้บริหารโรงเรียนใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....

2. วิธีการใด สามารถนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้เหมาะสมที่สุด

.....  
.....  
.....

3. จากข้อ 2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

.....  
.....  
.....

4. ท่านคิดว่ามีอะไรเพิ่มเติมที่สำคัญ ในเรื่องวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

.....  
.....  
.....

## แบบประเมิน

### เพื่อประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยใน หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามกรอบการประเมิน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความถูกต้อง (Accuracy) และด้านความเป็น ประโยชน์ (Utility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ..... ระดับ.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....

**ตอนที่ 2** การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

#### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาเพื่อประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็น ของท่านมากที่สุด





รายการประเมิน	ระดับการประเมิน																			
	ความเป็นไปได้					ความเหมาะสม					ความถูกต้อง					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.2 สอดคล้องกับเนื้อหา ในแต่ละ Module																				
<b>9. การวัดและประเมินผล</b>																				
9.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ ของโปรแกรม																				
9.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ ต้องการวัดและประเมินผล																				

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง





**แบบประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นี้ เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ
  - ตอนที่ 2 การประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

พหุ ประถมศึกษา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....
3. สังกัดหน่วยงาน

**ตอนที่ 2 การประเมินคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating cale)**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- 5 ระดับความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 ระดับความเหมาะสมมาก
- 3 ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- 2 ระดับความเหมาะสมน้อย
- 1 ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>					
1.ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา					
2.วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา					
3. นิยามศัพท์เฉพาะครอบคลุมเนื้อหาการพัฒนา					
<b>ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ไปใช้</b>					
4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ มีความชัดเจน สะดวกต่อการนำไปใช้					
5. กิจกรรมแต่ละโมดูลมีความน่าสนใจ และเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน					
6. ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสม					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาและวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้</b>					
7. ระยะที่ 1 การฝึกอบรม					
8. ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา					
9. ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนา					
<b>ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล</b>					
10. เครื่องมือประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้					
11. แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำการเรียนรู้					
12. แบบประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้					
13. แบบประเมินผลการทำกิจกรรม					
14. แบบประเมินความพึงพอใจ					

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



**แบบประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนและหลังการใช้โปรแกรม

2. ผู้ที่ประเมินในครั้งนี้ คือ

**ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมินตนเอง** โดยให้ท่านพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของท่านเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด

3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

**ตอนที่ 1 ตำแหน่งงานในสถานศึกษาของผู้ประเมิน**

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน

**ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับรายละเอียดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของท่านเองอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว โดยพิจารณาการปฏิบัติจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 = ระดับการปฏิบัติ **มากที่สุด**
- 4 = ระดับการปฏิบัติ **มาก**
- 3 = ระดับการปฏิบัติ **ปานกลาง**
- 2 = ระดับการปฏิบัติ **น้อย**
- 1 = ระดับการปฏิบัติ **น้อยที่สุด**

ข้อที่	รายละเอียดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกล้าคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Courage)</b>						
1	คิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น					
2	กล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์					
3	ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่					
4	นำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม					
5	คิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำกัน					
6	เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและคำตอบได้					
7	สื่อสารด้วยถ้อยคำได้อย่างรวดเร็ว					
8	ดัดแปลงความคิดแปลกใหม่ที่มีประโยชน์					
9	ปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
10	ปรับความคิดตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว					
11	คิดทบทวนอย่างละเอียด					
12	คิดวิเคราะห์ประเมินเนื้อหาอย่างละเอียดก่อนสั่งการ					
13	คิดวางแผนเป็นขั้นตอนที่อธิบายได้ชัดเจน					
<b>ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง(Self-Direct Learning)</b>						
14	มองเชิงบวกต่อตนเอง					
15	ใช้สติปัญญาไตร่ตรองจัดระบบการเรียนรู้					
16	ตัดสินใจเรื่องการเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้					
17	หาจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้					
18	กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะสามารถวัดได้					
19	กำหนดจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับความต้องการ					
20	มีการวางแผนว่าทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้					
21	วางแผนในการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเอง					
22	กำหนดกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้					

ข้อที่	รายละเอียดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
23	นำประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง					
24	ระบุแหล่งความรู้ และวิธีสืบค้นข้อมูลในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง					
25	กล้าลองผิดลองถูกในการแสวงหาความรู้					
26	ค้นคว้าวิจัยอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ					
<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม(Team Learning)</b>						
27	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
28	สื่อสารอย่างเป็นระบบ					
29	สื่อสารเชื่อมโยงทีมงานที่ชัดเจน					
30	จัดการและพัฒนาความสามารถของทีม					
31	เรียนรู้ร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย					
32	รวมพลังความสามารถของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน					
33	สร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม					
34	กระตุ้นการทำงานของทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน					
35	กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกัน					
36	เคารพการตัดสินใจของแต่ละคนในทีม					
37	ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา					
38	กระตุ้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน					
<b>ด้านการบูรณาการความหลากหลาย (Context Oriented Transformation)</b>						
39	คิดในการมองรอบด้าน หรือมองเป็นภาพรวม					
40	คิดเชื่อมโยงในด้านต่างๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสม					
41	คิดครบถ้วนเต็มบริบูรณ์					

ข้อที่	รายละเอียดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
42	คิดผสมผสานกลมกลืนให้เกิดความสมดุล					
43	คิดอย่างอิสระหาคำตอบได้หลายประเภท หลายทิศทาง					
44	เปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระนำไปสู่การสร้างสรรค์					
45	ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิชาการ หลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวม					
46	ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ต่างๆ ให้เกิด ปัญญาอย่างหลากหลายหรือพหุปัญญา					
47	ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง					
48	มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์					
49	ปรับตัวได้หลายมิติ หลายแง่มุม หรือ หลายรูปแบบ					
50	เชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร แนวคิดต่างๆ มาผสมผสานเป็นองค์ความรู้ใหม่					
51	นำเนื้อหา ทฤษฎี เทคนิควิธีการต่างๆ มาสังเคราะห์เป็นรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ					
52	นำรูปแบบใหม่สู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี					
	<b>ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital Era)</b>					
53	สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน					
54	ให้ผู้สอนบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
55	ใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน					
56	สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน					

ข้อที่	รายละเอียดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
57	กระจายหรือแบ่งหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยตรง					
58	อำนวยความสะดวกและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่วัตถุกรรมในการเรียนรู้					
59	ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา					
60	ผลักดันให้ครูและบุคลากร นักเรียนในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียน					
61	ส่งเสริมให้มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม					
	<b>ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (Context Orient Transformation)</b>					
62	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC: Professional Learning Community)					
63	กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning)					
64	เอื้ออำนวยการสอนงาน (coaching) ให้สมาชิกได้รับโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน					
65	ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทุกระดับ					
66	รวมพลังกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
67	แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างพันธมิตรให้เกิดความไว้วางใจกัน					
68	ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ					
69	สร้างการยอมรับ เป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน					
70	สรุป สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน					

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



**แบบประเมินหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

**คำชี้แจง**

1.แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ของ นางอภิศญาตรี มีประราศรี นิสิตปริญญาเอก รุ่น 11 โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนวงค์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของตนเองในระยะติดตามผลหลังที่ได้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ

2.แบบประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 รายการประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยทำการประเมิน 5 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (participants' reaction) การเรียนรู้ผู้เข้าร่วม (participants' learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (organization support and change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (participants' use of new knowledge or skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (participants' satisfaction)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....
3. สถานที่ทำงาน.....

**ตอนที่ 2** การประเมินภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของท่านผู้บริหารโรงเรียนว่าอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับมาก

3 หมายถึง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมินหลังการพัฒนา	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านปฏิบัติการของผู้เข้าร่วม</b>						
1	กิจกรรมสื่อความหมายและกระตุ้นความร่วมมือ					
2	วัตถุประสงค์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้					
3	กิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนาได้					
4	ตัวชี้วัดความสำเร็จมีความชัดเจนและสามารถวัดได้					
5	กิจกรรมและตัวชี้วัดความสำเร็จมีความสอดคล้องกัน					
6	ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างสนุกสนาน					
7	กิจกรรมและระยะเวลามีความเหมาะสม					
8	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และสถานที่เอื้อต่อการพัฒนา					
9	บรรยากาศการอบรมเอื้อต่อการเรียนรู้					
<b>ด้านการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม</b>						
10	ความสำคัญและจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้					
11	การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการเรียนรู้ของโปรแกรม					
12	การวิเคราะห์จุดเด่น/จุดด้อย/ความต้องการของตนเอง					

ข้อ	รายการประเมินหลังการพัฒนา	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา					
14	การกำหนดกิจกรรมพัฒนา					
15	การพัฒนากิจกรรมและแผนดำเนินงาน					
16	การใช้กระบวนการ PLC					
17	การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน					
18	การถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
<b>ด้านการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร</b>						
19	การเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอของครูและผู้บริหาร					
20	การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ครูเป็นอย่างดี					
21	การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้					
22	การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์					
23	การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง					
24	การส่งเสริมสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษา					
25	การสนับสนุนช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์					
26	การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้					
27	การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)					
<b>ด้านการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม</b>						
28	ความกล้าคิดสร้างสรรค์					
29	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง					
30	การเรียนรู้เป็นทีม					
31	การบูรณาการความหลากหลาย					
32	การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล					
33	การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท					

ข้อ	รายการประเมินหลังการพัฒนา	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม</b>						
34	ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์					
35	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้บริหาร					
36	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของครู					
37	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน					
38	บรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูกับผู้บริหาร					
39	บรรยากาศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียน					
40	ความสุขในการเรียนรู้ของผู้เรียน					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

พูน ปณ ทิโต ชีเว

**แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ฉบับนี้ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาฯ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ  
ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1** ความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ท่านมีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในระดับใด กรุณาเติมเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความพึงพอใจในตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมมากที่สุด

4 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมมาก

3 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมปานกลาง

2 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมน้อย

1 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
<b>เนื้อหาและเอกสารที่ใช้ในการพัฒนา</b>						
1	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา					
2	เอกสารประกอบการพัฒนา ครบถ้วนตามเนื้อหาและน่าสนใจ					
3	ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา					
4	เนื้อหาสาระ และความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ในหน่วยงาน					

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
<b>กิจกรรมการเรียนรู้</b>						
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้					
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน					
7	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1					
8	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 2					
9	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 3					
<b>วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ</b>						
10	กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)					
11	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)					
12	การระดมสมอง (Brainstorming)					
13	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)					
14	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)					
<b>ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม</b>						
15	ได้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา					
16	มีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น					
17	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้จริง					
18	ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น					
19	ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล					
20	ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีเครือข่ายการเรียนรู้การเป็นผู้นำร่วมกัน					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

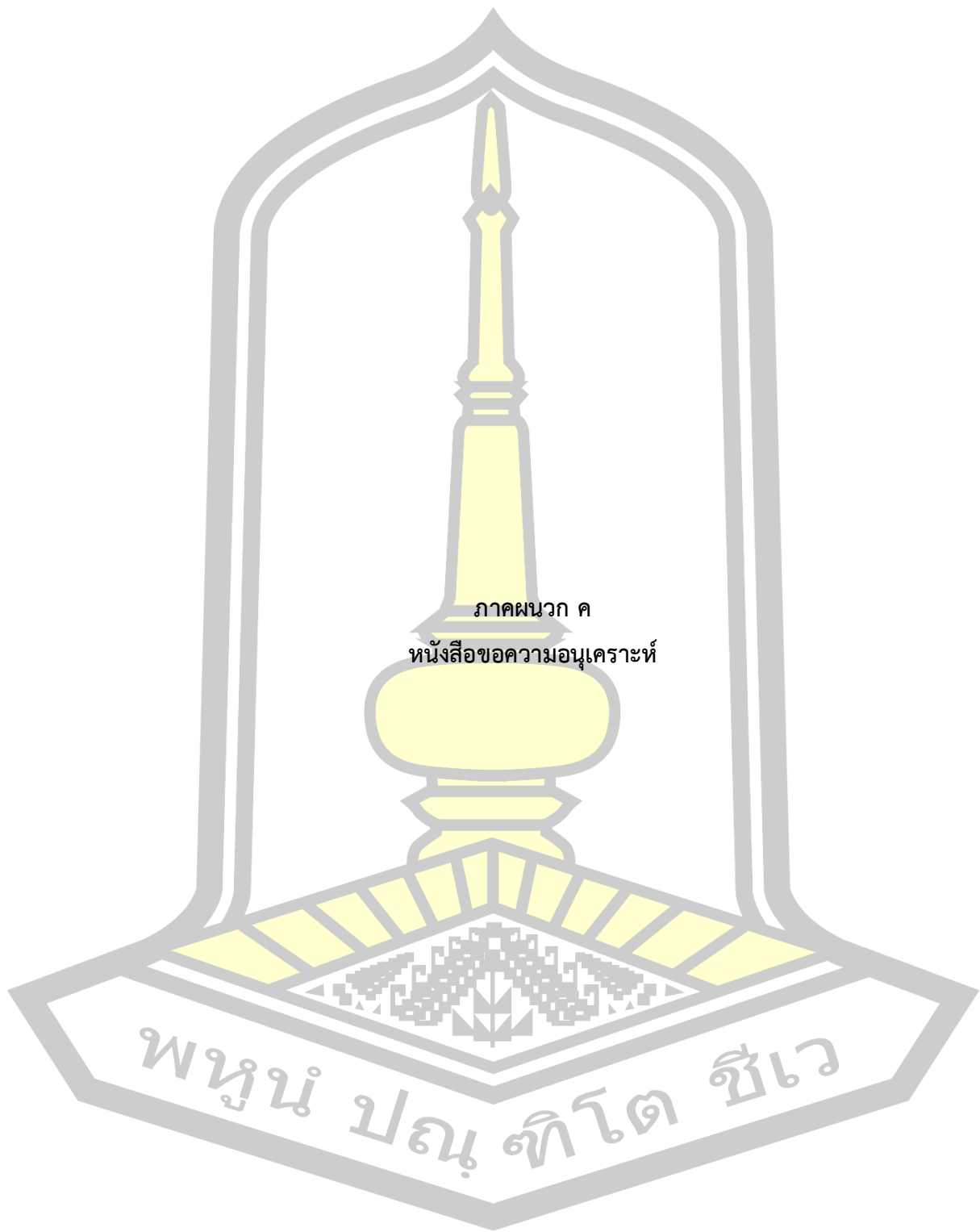
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2161

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน

ด้วย นางอภิศญาธิ์ศรี ประราศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม  
ศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี  
อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้ง  
นี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ  
และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0898617974





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ. 0530.5(2) / 2645

17 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด

ด้วย นางอภิศุภรณ์ศรี ประราศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด. | การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อ.ดร.โกวิพัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานศูนย์ ปณู ทิโต ชิง



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2173

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

30 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ด้วย นางอภิศญาธิ์ ประราศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ศ. โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางอภิศญาธิ์ ประราศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0898617974



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2807

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

30 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษาดูงาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย นางอภิศญารัตน์ ประราศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าศึกษาดูงาน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898617974



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 1784

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ด้วย นางอภิศญารักษ์ ประราศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 27 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์  
ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27  
เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174 เบอร์โทรนิสิต 0898617974



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 768

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน

ด้วย นางอภิศญาศรี ประราศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

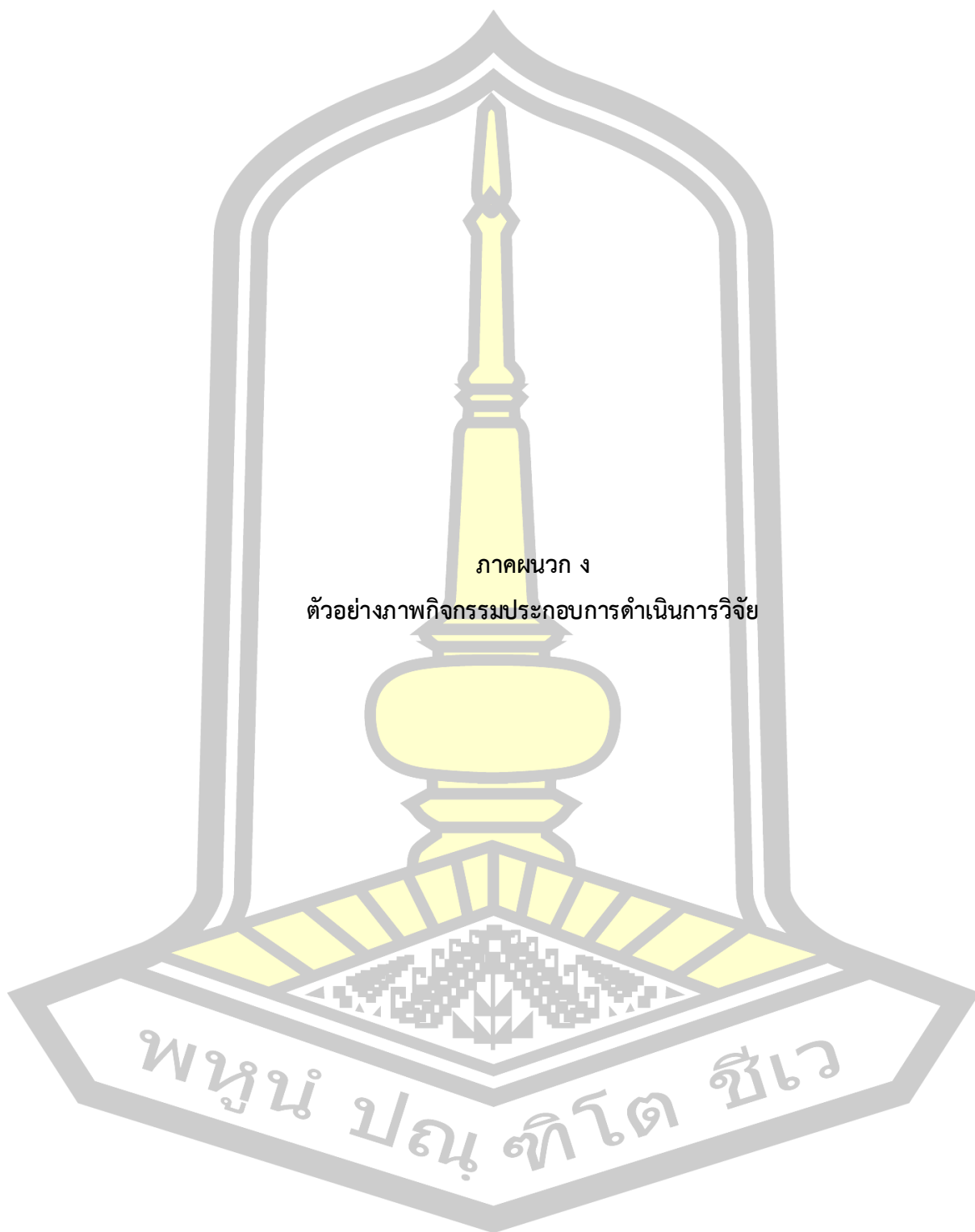
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0898617974



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินการวิจัย

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ กันหลง



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.สมชาย เทพแสง



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.สมชาย เทพแสง



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.ศุภชนกฤต ยอดสละ





ผู้เชี่ยวชาญ  
รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด



ผู้เชี่ยวชาญ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์



ผู้เชี่ยวชาญ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชฉวี เทลียง



ผู้เชี่ยวชาญ  
รองศาสตราจารย์ ดร.กชพร น่านาผล



ผู้เชี่ยวชาญ  
ดร.ประยุทธ์ ชูสอน



ศึกษา Best Practice



Implement





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางอภิศฎวารัศมี ประราศรี
วันเกิด	วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2504
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 11 ถนนประชาธรรมรักษ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เลขที่ 46 ถนนเทวภิบาล ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2520 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2525 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2537 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาการแนะแนวและการปรึกษาเชิงจิตวิทยา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2547 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน์ ปณุ ทิโต ชีเว