

## การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### DEVELOPING PROGRAM TO STRENGTHEN LEARNING LEADERSHIP OF BASIC SCHOOL ADMINISTRATORS

ผู้วิจัย

สุทธรรม ธรรมทัตศานานนท์<sup>1</sup>Sutum Thummatasananon<sup>1</sup>

Sutum-t@hotmail.com

Received: August 22, 2018

Revised: September 19, 2018

Accepted: November 14, 2018

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 260 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ระยะที่ 3 การตรวจสอบยืนยันและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนา จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินฯ แบบทดสอบและแบบสอบถามความพึงพอใจสถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index) PNI การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 32 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 3) การบูรณาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 6) การเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

<sup>1</sup>รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) ความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าสูงที่สุดคือ ความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผลมี 6 โมดูล คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การบูรณาการ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 6) การเรียนรู้เป็นทีม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ )

4. การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารสถานศึกษาก่อน-หลังการใช้โปรแกรมฯ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมฯ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ )

**คำสำคัญ:** โปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) study learning factors and indicators on learning leadership of basic school administrators, 2) study current and desirable characteristics on learning leadership of basic school administrators, 3) develop a strengthening learning leadership program of basic school administrators, and 4) study results of implementing the program to basic school administrators. The study was divided into 4 phases. The first phase, studying learning factors and indicators on learning leadership of basic school administrators, 7 experts were selected using the purposive sampling in order to identify the learning leadership factors and indicators of basic school administrators. The second phase, studying current and desirable characteristics on learning leadership of basic school administrators, researcher used the stratified random sampling to select 260 basic school administrators as the samples. The third phase, developing a strengthening learning leadership program of basic school administrators, researcher investigated 9 experts using purposive sampling method to verify and confirm the program. The last phase, studying results of implementing the program to basic school administrators, researcher implemented the program with 10 volunteered school administrators. In order to collect data; Mean, Standard Deviation, PNI, questionnaires, semi-structure interview, focus group discussion, and model of assessment were used as research tools. The data were then collected using both qualitative and content analysis. The results showed that;

1. Learning factors and indicators on learning leadership of basic school administrators were at high level. There were 6 factors and 32 indicators on learning leadership of basic school administrators as

followed; 1) Creativity with 6 indicators, 2) Conducive learning environments with 5 indicators, 3) Integration with 5 indicators, 4) Implementing high technology to work with 6 indicators, 5) Self-directed learning with 5 indicators, and 6) Team - learning with 5 indicators.

2. The current characteristics on learning leadership of basic school administrators were at high level and the desirable characteristics were at the highest level. The highest PNI was the Creativity and next were the Conducive learning environments and the Implementing high technology to work.

3. Developing a strengthening learning leadership program of basic school administrators, the result was at high level of appropriateness. The program consisted of principle, purpose, content, development activities, and measurement and evaluation which included Creativity, Conducive learning environment, Integration, Implementing high technology to work, Self-directed learning, and Team- learning modules.

4. The results of implementing the program to basic school administrators showed that:

4.1 The test scores of the samples after implementing the program were statistically higher than before at .01 level of significance.

4.2 The overall school administrators' satisfaction analysis on the program was at the highest level.

**Keywords:** Developmental Program, Learning Leadership, Basic Education

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งปรากฏในมาตราที่ 8 “การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 นั้นคือ “มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้” และยังปรากฏในมาตรฐานการศึกษาของชาตินั้นคือ มาตรฐานที่ 3 “แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งความรู้” และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ

โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกา” ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกฎหมายที่สถานศึกษาต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาให้เข้าสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรที่คนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขา เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิด และขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และผู้เรียนรู้สามารถเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ และร่วมกันพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองสังคมในยุคสังคมฐานความรู้ มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) ได้ให้คำนิยามของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งในรายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์ 2556)

สถานศึกษาได้นำเครื่องมือบริหารจัดการ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)” มา

ประยุกต์ใช้เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงปลูกฝัง และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ขยายขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อบุคลากรทุกคนทุกระดับในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและกลไกการขับเคลื่อนการสร้างพลังร่วมสร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในสถานศึกษา เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างวินัยในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานจากระดับปัจเจกบุคคล ทีมงาน ตลอดจนทั่วทั้งสถานศึกษาโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายรวมทั้งเครื่องมือการบริหารจัดการสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมมีความคล้ายคลึง และแตกต่างกันไปตามบริบทปัจจัยพื้นฐานของแต่ละแห่งเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าประสงค์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (วิโรจน์ สารรัตน์ 2556)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กร ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมีบุคลากร (Team) เป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างบูรณาการภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบันและจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จะเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนในการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือคุณภาพมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เน้นการสอนงาน และนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานอยู่เสมอ

เป็นบุคคลแห่งเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ประสบการณ์และความสามารถเพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพโดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต ผู้นำจะมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย นอกจากนี้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด เห็นได้ว่าภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เพื่อเน้นการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำหน่วยงานต่างๆสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม มีการสอนงานบุคลากร การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ(วิโรจน์ สารรัตน์ 2556) สอดคล้อง กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเสริมสร้าง ช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้ให้บรรลุผลและสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้หรือต่อการขยายศักยภาพการเรียนรู้และเกิดนวัตกรรมซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจายอำนาจการเชื่อมต่อกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หุ่นส่วนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้หรือในชุมชนแห่งการเรียนรู้ นำพาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ภาวะผู้นำกับ

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ สอดคล้องกับบริบทของสังคมของการเปลี่ยนแปลง แข่งขัน และพัฒนารวมทั้งในยุคของสังคมแห่งความรู้นอกจากนี้วัฒนธรรมทางการศึกษาในระบบการศึกษาของไทยที่เปลี่ยนจากวัฒนธรรมของการรับรู้ (receiving culture) เป็นวัฒนธรรมของการผลิต (producing culture) โดยการศึกษาเริ่มจากการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้และการใช้ความรู้ของผู้สอนด้วยสภาพการณ์ความจำเป็นในยุคของการแข่งขันปัจจุบัน การรับมือกับกระแสโลกาภิวัตน์เชิงรุก วัฒนธรรมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารทางการศึกษา จึงต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำในแบบต่างๆ (ไพฑูริย์สินลาภรัตน์. 2554) และจากการศึกษาสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการหลายท่านAntonacopoulou and Bento (2003), Kohlreiser (2013), Tubin (2013), Halbert และ Kaser (2013), กนกอรสมปราชญ์ (2560) พบว่าภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การบูรณาการ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 6) การเรียนรู้เป็นทีม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนามุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ Antonacopoulou and Bento (2003), Kohlreiser (2013), Tubin (2013), Halbert และ Kaser (2013), กนกอรสมปราชญ์ (2560) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 32 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 3) การบูรณาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 6) การเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

2. โปรแกรมการพัฒนาและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร หนังสือ ตำราของนักวิชาการ ดังนี้ สุวิมลว่องวานิช. (2544), Barr and Keating. (1990), Houle. (1996), Caffarella. (2002), Knowles (1980) ได้องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การประเมินผลติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา

2.2 องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) ชั้นศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จากเอกสารและตำรา ได้แก่ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การบูรณาการแบบสอดแทรกการปฏิบัติงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ทำให้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ทำให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำไปใช้หรือแนวทางในการพัฒนาตนเองได้
4. สามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นต่อยอดองค์ความรู้ได้

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้  
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในระยะที่ 1 คือ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คนโดยการเลือกแบ่งเจาะจง (Purposive Sampling)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารตำรางานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดทำตรวจสอบความสมบูรณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ความเหมาะสมความเป็นไปได้ขององค์ประกอบตัวบ่งชี้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling Technique) และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling Technique) จำนวน 260 คน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คนได้ค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยงของครอนบาค การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสอบถาม และมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 โดยกำหนดเกณฑ์มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert Scale) จำนวน 32 ข้อ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจัดทำตรวจสอบความสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ดัชนีประเมินความต้องการจำเป็นใช้สูตร (Modified Priority Needs Index : PNI Modified)

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

นำข้อมูลจากระยะที่ 2 การวิเคราะห์ดัชนีประเมินความต้องการจำเป็น มากำหนดเนื้อหาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับชั่วคราว นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ให้รวบรวม

ข้อมูลจริง ประมาณ 5 คน ว่ามีความเข้าใจตัวคำถาม และสามารถตอบคำถามตามที่ต้องการได้หรือไม่แล้วปรับปรุงข้อคำถามจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

ผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างและคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนการไปเก็บข้อมูลการจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตอนที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการนำข้อมูลจากระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มาสังเคราะห์ร่างโปรแกรมฯ ตามกรอบแนวคิดฯ (ฉบับที่ 1)

ตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ของร่างโปรแกรมและร่างคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Technique)

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

1) นำร่างโปรแกรมและคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับที่ 1) และดำเนินการสร้างแบบสนทนากลุ่มย่อยเพื่อใช้ในขั้นตอนการสนทนากลุ่มย่อย (Focus

Group Technique) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

2) ติดต่อประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Technique) จำนวน 9 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดตามหลักการสนทนากลุ่ม

3) ประมวลผลประเด็นสำคัญจากการดำเนินการสนทนากลุ่มมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมฯ และคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) ประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมและร่างคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม) ได้โปรแกรมและร่างคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบบันทึกการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นจากร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับที่ 1) โดยเป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่มที่เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบการสนทนากลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้



กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สมัครใจเข้าร่วมพัฒนา จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม ขั้นที่ 2 การพัฒนาโดยใช้คู่มือการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานใช้เนื้อหา 6 Module จำนวน 3 วัน ขั้นที่ 3 การบูรณาการการแบบสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ ก่อน - หลัง ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ

2. แบบสอบถามความพึงพอใจการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert (Likert Scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจ ก่อน - หลัง ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยใช้สถิติ t-test for dependent

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ความพึงพอใจโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 32 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 3) การบูรณาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 6) การเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมิน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ ความ ต้องการ
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ		
1	ความคิดสร้างสรรค์	3.22	0.89	ปานกลาง	4.75	0.81	มากที่สุด	0.31	2
2	สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.30	0.73	ปานกลาง	4.69	0.80	มากที่สุด	0.34	1
3	การบูรณาการ	3.39	0.74	ปานกลาง	4.64	0.79	มากที่สุด	0.27	4
4	การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ใน การปฏิบัติงาน	3.35	0.72	ปานกลาง	4.68	0.81	มากที่สุด	0.29	3
5	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	3.45	0.83	มาก	4.51	0.76	มากที่สุด	0.22	5
6	การเรียนรู้เป็นทีม	3.55	0.86	มาก	4.49	0.73	มาก	0.20	6
	โดยรวม	3.52	0.76	ปานกลาง	4.62	0.94	มากที่สุด	0.27	

ตาราง 1 พบว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) ความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผลมี 6 โมดูลคือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การบูรณาการ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 6) การเรียนรู้เป็นทีม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ )

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน-หลังการใช้โปรแกรมฯ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมฯ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ )

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 32 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 3) การบูรณาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 6) การเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมิน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำการเรียนรู้ จากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของเกี่ยวข้องได้องค์ประกอบตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พิจารณาประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบและทุกตัวชี้วัดซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่นิยามของภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเรียนรู้แนวคิดของภาวะผู้นำการเรียนรู้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้และนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสถียร พะโยธร (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พิจารณาประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้นโรงเรียน

มัธยมศึกษาผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบและทุกตัวชี้วัด

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ 1) หลักความคิดสร้างสรรค์และความกล้าลงมือคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรมทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้เป็นผู้นำกำหนดทิศทางให้แก่สมาชิกในองค์กร และมีการตกลงการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน ดัง Tubin (2013) กล่าวว่าสมาชิกมีส่วนร่วมในองค์กรและในการออกแบบสภาพแวดล้อม เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนขึ้น ในองค์กร โดยใช้การกระจายกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน และรวมทุกคนที่อยู่ในองค์กรซึ่งไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง แผนอายุ ประสบการณ์ฯ แต่จะเป็นผู้คนทุกระดับในองค์กร ไม่แต่เฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลักษณะนี้สามารถรวมไปถึง "การจัดการกับการเรียนรู้" ในความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การเปลี่ยนแปลงขึ้นสอดคล้อง กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเสริมสร้างช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้ให้บรรลุผลและสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้หรือต่อการขยายศักยภาพการเรียนรู้และเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจายแบ่งปัน การเชื่อมต่อกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หุ่นส่วนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้หรือในชุมชนแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยนายเชษฐา คำคดลอง (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับความ ต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือการให้การ ดูแลการเห็นอกเห็นใจและใส่ใจผู้ดำเนินการสร้างชุมชน การ เรียนรู้และการมองการณ์ไกล

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผลการพัฒนา โปรแกรมและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ของ สุวิมลมี 6 โมดูล คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ 3) การบูรณาการ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ในการปฏิบัติงาน 4) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 5) การ เรียนรู้เป็นทีม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดจากหนังสือ ตำราของนักวิชาการสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรม ว่อง วานิช. (2544), Barr and Keating. (1990), Houle. (1996), Caffarella. (2002), Knowles (1980) ได้องค์ประกอบของ โปรแกรมการพัฒนาโปรแกรมและวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การ เรียนรู้ Rogers (1995) กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมเป็น การสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศาศ์ชชวพันธ์ (2559) ได้ วิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระของโปรแกรมประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1. หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โมดูล 3. ทักษะ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4) กิจกรรมการพัฒนาของ โปรแกรมมีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การ อบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ ผ่านการทำงาน 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรมใช้ เวลาในการพัฒนาจำนวน 180 ชั่วโมง

4. ศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้ พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานจากผลการวิจัยที่พบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนการ ทดสอบของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการ วัดความพึงพอใจการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสถียร พะโยธร (2560) ได้วิจัยพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้น โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผลการนำโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้น โรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ พบว่าระดับภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและความพึง พอใจต่อใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ ในระดับมากที่สุด

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2. ในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานควรนำรูปแบบการพัฒนา วิชาที่ที่หลากหลายมาผสมผสานและบูรณาการในการ พัฒนาเช่นรูปแบบการจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการ พัฒนารูปแบบการปฐมนิเทศรูปแบบการศึกษาด้วย ตนเองรูปแบบการฝึกอบรมเข้มรูปแบบการสืบค้นรูปแบบ การศึกษาเป็นกลุ่มรูปแบบการศึกษาดูงานรูปแบบการให้

มีส่วนร่วมในการสังเกตและประเมินรูปแบบการให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง รูปแบบการพัฒนาในงานเป็นต้นไม่ควรใช้เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการพัฒนา

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยกำกับดูแลและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด ตลอดจนควรเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญตามประเด็นในการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโปรแกรม

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมฯ ต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนา และจัดสรรเวลาให้สอดคล้องกับรูปโมดูลการพัฒนาแต่ละโมดูลเนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมฯ จะมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นระบบดังนั้นจึงควรได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้การส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาตนเองในหลายรูปแบบ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรมการประชุมสัมมนาการศึกษาต่อ และศึกษาดูงาน เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษารูปแบบหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นที่หลากหลายนยิ่งขึ้น

### บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น พิมพ์ครั้งที่ 2
- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากฎิทัศน์ต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี
- สมชาย เทพแสง. (2547). "E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล", *วารสารวิชาการ*. (มกราคม มีนาคม 2547), 55-62
- เสถียร พะโยธร . (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ระดับต้นโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัย เรื่อง วิจัยวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ

สุวิมล ว่องวาณิช. (2544). การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและการวางระบบการประเมินภายใน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Antonacopoulou, E and Bento, R. (2003). *Methods of learning leadership taught and experiential*. Graduate Research, University of Manchester.

Halbert, J. and Kaser, L. (2013). *Innovative learning environment: developing leadership in British Columbia in Leadership for 21st Century Learning*: OECD.

Houle, Cyrilo.(1996). *The design of education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and management*. 8th ed. Boston: McGrawhill.

Kohlreiser, G. (2013). *Learning leadership*. IMD Real World Real Learning.

Knowles, Malcolm S. (1980). *The modern practice of adult education from pedaeow to andragogy*. New York : The Adult Education company.

National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). *Breaking Ranks : 10 Skills for Successful School Leaders*. [Online]. Available from : [https://www.nassp.org/Content/158/BR\\_tenskills\\_ExSum.pdf](https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf).

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*. 4th ed. NY: The Free Press.

Tubin, D. (2013). *Learning leadership for innovation at the system level: Israel. in Leadership for 21st Century Learning*. OECD.

Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Upper SaddleRiver, NJ : PrenticeHall.

William Badke. (2013). *Teaching Research Processes for the Long Haul*. (Online). Searcher 37, No.(May-June 2013): 68-70.