

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นฤมล อินทพงษ์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณิพนธ์ของ นฤมล อินทพงษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


.....กรรมการ
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


.....กรรมการ
(ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่... 30 ...เดือน... มิถุนายนพ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานคุณวุฒิปริญญาบัตรนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาในการให้คำปรึกษาจาก ดร.สมุท
ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา
แนวคิด และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ
ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ที่ให้ความกรุณาและ
คำแนะนำในการรวบรวมข้อมูล ค้นคว้าเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อคุณวุฒิปริญญาบัตรนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปากเปล่าทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ
ในการปรับปรุงแก้ไขจนทำให้คุณวุฒิปริญญาบัตรนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ
19 ท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูลกับผู้วิจัยทั้ง 3 รอบ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณา
ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์
ในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ และรองศาสตราจารย์เพียว
ยินดีสุข ที่อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การใช้นวัตกรรมในการบริหารการจัด
การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้วิจัยใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำคุณวุฒิปริญญาบัตรนี้ได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณท่าน ผอ.จรัสศักดิ์ จิตสม ที่คอยให้กำลังใจ ส่งเสริม และให้การสนับสนุน
ให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง ใช้เวลาในการทำวิจัยอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและกลุ่มเพื่อน Ph.D.IT 6 ทุกคนที่คอยให้กำลังใจและ
ให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจด้วยดีเสมอมา

สุดท้าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้
อบรมสั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ คุณธรรม จริยธรรมให้ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว
ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจ ให้เวลา ให้โอกาส และให้ความช่วยเหลือตลอดมาจนประสบความสำเร็จ
ในการศึกษาระดับคุณวุฒิปริญญาบัตร

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่เกิดจากคุณวุฒิปริญญาบัตรนี้ ผู้วิจัยขอมอบตอบแทนพระคุณ
คุณพ่อสุชาติ สุริแสง คุณแม่วิไล สุริแสง เรือเอกจิรพัฒน์ อินทพงษ์ น้องสาว น้องชาย และ
ลูกทั้งสองคน ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดมา

นฤมล อินทพงษ์

56820007: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้/ ตัวบ่งชี้

นฤมล อินทพงษ์: การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (A DEVELOPMENT OF LEADERSHIP FOR LEARNING
INDICATORS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN LOCAL GOVERNMENT
ORGANIZATION) คณะกรรมการควบคุมคณานิพนธ์: สมุทร ชำนาญ, กศ.ด., สมพงษ์ ปั้นหุ่น,
ค.ด. 277 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ และ
เพื่อตรวจสอบยืนยันโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ 2) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน
แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้ปฏิบัติการในระดับสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม 3) การวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้
ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวบ่งชี้
โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 322 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์สถิติ
บรรยาย ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้โปรแกรม LISREL 8.72

ผลการวิจัยสรุปพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้มี 6 องค์ประกอบ 46 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ มี 8 ตัวบ่งชี้ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) การเรียนรู้เป็นทีม
มี 8 ตัวบ่งชี้ 4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ 5) การสอนงานบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้
และ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ มี 7 ตัวบ่งชี้ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าทางสถิติ คือ $\chi^2 = 532.59$, $df = 547$,
 $p = .66250$, $RMSEA = .000$, ค่าดัชนี $CFI = 1.00$, ค่าดัชนี $GFI = .93$, $AGFI = .83$, $SRMR = .036$,
 $\chi^2/df = .97$

56820007: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: LEADERSHIP FOR LEARNING/ INDICATORS

NARUMOL INTHAPONG: A DEVELOPMENT OF LEADERSHIP FOR LEARNING INDICATORS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION. DISSERTATION ADVISORS: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SOMPONG PANHOON, Ph.D. 277 P. 2017.

The purposes of this research were to develop leadership for learning indicators and to validate the model of indicators of leadership for learning to the empirical data. The research consisted of three parts; Part I was the literature related review to identify the scope of the indicators. Part II was developing leadership for learning indicators of school administrators for the local government organization by using Delphi technique. Part III was validating the leadership for learning indicators model of school administrators by employing confirmatory factors analysis. The statistical devices for data analyzing were median, interquartile range, Pearson product moment correlation and confirmatory factors analysis by using LISREL 8.72

The research findings showed that there were 6 aspects and 46 indicators of leadership for learning; 1) eight indicators for focus on learning, 2) eight indicators for shared vision, 3) eight indicators for team learning, 4) six indicators for learning community, 5) nine indicators for coaching and 6) six indicators for learning environment. The confirmatory factors analysis result showed the model fit to the empirical data ($\chi^2 = 532.59$, $df = 547$, $p = .66250$, $RMSEA = .000$, $CFI = 1.00$, $GFI = .93$, $AGFI = .83$, $SRMR = .036$, $\chi^2 / df = .97$)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	25
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเรียนการสอน.....	27
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	38
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้.....	45
แนวคิดและหลักการในการพัฒนาตัวบ่งชี้.....	82
เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	99
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	107
ขั้นตอนการวิจัย.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
ตอนที่ 1 ผลจากการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดองค์ประกอบ และกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	118
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟายของผู้เชี่ยวชาญ 19 คน...	118
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตรวจสอบ ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้จากกลุ่มตัวอย่าง.....	134
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	147
สรุปผลการวิจัย.....	147
อภิปรายผล.....	152
ข้อเสนอแนะ.....	159
บรรณานุกรม.....	161
ภาคผนวก.....	173
ภาคผนวก ก.....	174
ภาคผนวก ข.....	178
ภาคผนวก ค.....	183
ภาคผนวก ง.....	238
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	277

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนการสอนตามแนวคิดของนักวิชาการและ นักการศึกษา..... 37
2-2	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการและ นักการศึกษา..... 45
2-3	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้กับภาวะผู้นำการเรียนการสอน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 50
2-4	หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา... 52
2-5	การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ..... 95
3-1	ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 113
3-2	การเทียบสัดส่วนเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง..... 114
4-1	ค่าสถิติการพัฒนาค่าดัชนีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากการพิจารณาในรอบที่ 2 จากการรวบรวมตัวบ่งชี้ 6 องค์ประกอบ..... 125
4-2	ค่าสถิติการพัฒนาค่าดัชนีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากการพิจารณาในรอบที่ 3 จากการรวบรวมตัวบ่งชี้ 6 องค์ประกอบ..... 127
4-3	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และค่าสถิติในการพัฒนา..... 129
4-4	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 136
4-5	ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะด้าน..... 140
4-6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบคะแนนดิบเฉพาะด้านและโดยรวม..... 143
4-7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 144

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ง-1	การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง.....	239
ง-2	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	246
ง-3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	248

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้.....	8
4-1 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	139
4-2 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	142

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กลายเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางภาษา ความเป็นพหุวัฒนธรรมเป็นสังคมเครือข่าย และเป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดน (ไพฑูริย์ ลินลารัตน์, 2554, หน้า 37) มุ่งสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยในการพัฒนา ดังนั้น ระบบการจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองของอนาคตที่มีศักยภาพ มีความสามารถและทักษะสำคัญที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกยุคปัจจุบันอย่างมีความสุข เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลโลกที่มีคุณภาพ สามารถยืนบนเวทีบ้านเราและเวทีโลกได้อย่างมีความสุข (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพะเยาว์ ยินดีสุข, 2558, หน้า 1) ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการขับเคลื่อนให้เกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีจุดเน้นคือ ให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ ที่ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา แนวใหม่ เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการพัฒนาคนทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรม ตั้งแต่รากฐานชีวิต และเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม พัฒนาทักษะให้คนมีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นนักเรียน (Learner) มีลักษณะความเป็นผู้นำ (Leader) และเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator) พัฒนาประเทศให้อยู่บนฐานความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพะเยาว์ ยินดีสุข, 2558, หน้า 6) ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ การศึกษาในโลกศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) กล่าวคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นปรัชญากรอบของความคิดและหลักการสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เน้นการพัฒนาคุณภาพคนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ระดับสากล

การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้ง พฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรม ตั้งแต่รากฐานชีวิต และต่อเนื่องตลอดชีวิตได้ประสบผลสำเร็จนั้น สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดของสถานศึกษา เป็นผู้ที่ต้องนำและกระตุ้นให้ครู ผู้เรียน ชุมชนเกิดความตื่นตัว เห็นความสำคัญ เตรียมความพร้อมและพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี อีกทั้งต้องปรับเปลี่ยนวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ในกระบวนการ สามารถจัดการศึกษาเชิงรุกทันต่อการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม มีการทำงานเป็นทีม และปรับแนวคิดจากเรียนและสอนในห้องเรียนเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ธีระ รุญเจริญ, กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554, หน้า 15) สร้างความท้าทายให้ผู้เรียนและครูหันมาสนใจและตระหนักในการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนา (Marquardt, 1996, p. 21) จะสามารถทำให้คนปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณภาพครูผู้สอนให้มีทักษะและประสิทธิภาพ ในการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำไปใช้ในการสร้างและเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืนต่อไป (สมุทร ชำนาญ, 2553, หน้า 221) และเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาครูและเด็กให้ก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหาร แนวคิดใหม่ โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญของการจัดการในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคน ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่าง เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุ เป้าหมาย ในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะเห็นได้ว่า ต้องใช้ ภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย และภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีจุดเด่นที่สามารถบริหารจัดการในแต่ละด้าน

แตกต่างกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะมีจุดเด่นในการบริหารจัดการด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ จะเป็นในลักษณะกระบวนการช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันกับการปฏิบัติร่วมกัน ช่วยสร้างผู้นำและเสริมพลังให้คนในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ภาวะผู้นำการเรียนการสอน จะมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอนไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การบริหารหลักสูตร การกำกับติดตามแผนการสอน การจัดสรรทรัพยากร และการประเมิน เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลากหลายภาวะผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ยังไม่ตอบโจทย์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หรือพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูและ ผู้เรียน ได้อย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำการเรียนการสอนจะมุ่งประเด็นการพัฒนาไปที่การปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ก็ตาม แต่การจัดการเรียนรู้ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องผสมผสานภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป Hallinger (2012 cited in Ontario Leadership Congress, 2015) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในภาวะผู้นำทางการศึกษา มีจุดมุ่งเน้นในการเข้าถึงการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาครู ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) ซึ่งเป็นการบูรณาการภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) (Ontario Leadership Congress, 2015) และสมชาย เทพแสง (2556, หน้า 122) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ว่า สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่คุณภาพ ดังนั้น จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งสองท่านสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนไป อีกทั้งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนให้เป็นนักเรียนรู้ และสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไปได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้น ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของบุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ เป็นภาวะผู้นำที่เมื่อผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาแล้ว สามารถทำให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เกิดภาวะผู้นำร่วมกันจากการร่วมมือร่วมพลังกันในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และบรรยากาศเชิงวิชาการให้ครูและบุคลากรมีโอกาสได้พูดคุย แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นกันอย่างสร้างสรรค์ ในรูปแบบการสนทนาและการอภิปราย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเทคนิคในการตั้งคำถามให้เป็นการสืบสอบข้อมูลอย่างสร้างสรรค์ (Appreciate inquiry) เป็นผู้สอนงานที่สามารถมองศักยภาพรายบุคคลและมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพ อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ถูกสอนงานมองเห็นศักยภาพของตนเอง พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ (School as learning community) ได้ในที่สุด และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เป็นรูปธรรม เพื่อเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำมาใช้บริหารจัดการสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้เป็นตัวแปรประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้ระบุถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษา นำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง ตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด มีความเป็นตัวแทน ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน มีความคงเส้นคงวา มีความเป็นกลางและปราศจากความลำเอียง และตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ จะเห็นได้ว่า ตัวบ่งชี้สามารถบอกให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม สะดวกในการประเมินผล ดังนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดจะนำภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา หรือจะประเมินได้อย่างไรว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้นั้น จะต้องมีการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ในการบริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดอาจจะใช้เป็นพฤติกรรมแนวทางในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นการดำเนินงานจัดการศึกษา เนื่องจากนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2545-2559) ภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ภายใต้แผนการถ่ายโอนภารกิจตามที่รัฐกำหนด มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของท้องถิ่น ประกอบด้วย ความสามารถในการพึ่งพิงตนเองได้ทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง การมีเอกลักษณ์และความยั่งยืนของท้องถิ่น โดยจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ การส่งเสริมกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชน และดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานที่ถ่ายโอนการจัดการศึกษาให้ นั้น ไม่ได้กำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อม และสร้างความรู้ความเข้าใจในรูปแบบแนวทาง ที่ถูกต้องชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษาแก่ท้องถิ่น จึงเป็นปัญหาต่อการศึกษาที่ท้องถิ่นจะรับผิดชอบจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดได้โดยสมบูรณ์ และมีคุณภาพมาตรฐานตามที่สังคมและประเทศชาติพึงประสงค์ (โชคชัย คำแหง, 2547) ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา ดังที่ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554, หน้า 17-18) กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ ความเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่น ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ การบริหารจัดการการศึกษาตามที่ออกแบบไว้ การยึดใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร การสร้างและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การดำเนินตามแผน นโยบาย และยุทธศาสตร์ที่กฎหมายและแผนพัฒนาต่าง ๆ กำหนดไว้ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกฝ่าย ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถบริหารการจัดการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน เป็นยุคเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)

มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ สร้างองค์ความรู้ และใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา อีกทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร

จากความสำคัญดังกล่าวจะเห็นว่า การบริหารงานด้านการเรียนการสอนควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงในสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ที่ถือว่าสามารถนำพาสถานศึกษาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีพัฒนาตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครู ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อตรวจสอบยืนยันโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง
2. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด

ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของ Jull, Swaffield, and MacBeath (2014), MacBeath (2012), Kelley et al. (2012) และ The Centre for Commonwealth Education (CCE, 2010 cited in MacBeath, Swaffield, Oduro, & Bosu, 2010) ดังนี้

Jull et al. (2014) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไว้ 5 หลักการ คือ

- 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
- 2) การจัดสภาพการเรียนรู้ (Conditions for learning)
- 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue)
- 4) ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และ
- 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)

MacBeath (2012) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย

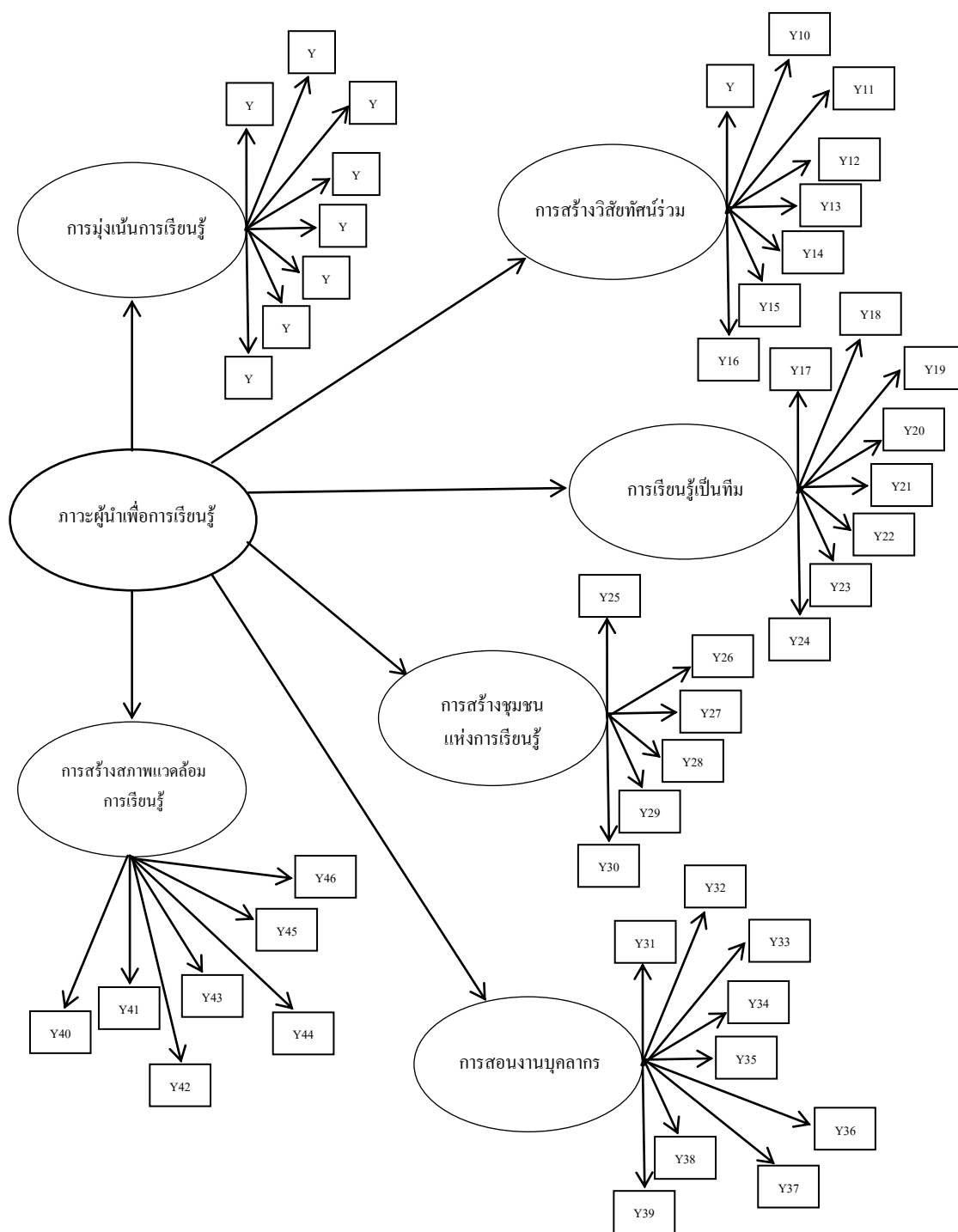
- 1) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning)
- 2) การเรียนรู้ระดับมืออาชีพ (Professional learning) และ
- 3) การเรียนรู้ของนักเรียน (Students learning) ซึ่งในส่วนของ การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) ได้ระบุหลักการสำคัญไว้ 5 หลักการ คือ 1) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) 2) เงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ (Conditions for learning) 3) การพูดคุย (Dialogue)
- 4) ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) และ 5) ความรับผิดชอบ (Accountability)

Kelley et al. (2012) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
- 2) การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning)
- 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning communities)
- 4) การรับและจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resources) และ
- 5) การดูแลรักษาความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment)

CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไว้ 5 หลักการ คือ 1) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (A focus on learning) 2) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning) 3) การเจรจาการเรียนรู้ (A learning dialogue) 4) ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) และ 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แนวทางในการนำภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา
3. หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ โดยสังเคราะห์แนวคิดของ Jull et al. (2014), MacBeath (2012), Kelley et al. (2012) และ CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ดังนี้

- 1.1 Jull et al. (2014) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไว้ 5 หลักการ คือ
 - 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
 - 2) การจัดสภาพการเรียนรู้ (Conditions for learning)
 - 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue)
 - 4) ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และ
 - 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)
- 1.2 MacBeath (2012) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 1) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning)
 - 2) การเรียนรู้ระดับมืออาชีพ (Professional learning) และ
 - 3) การเรียนรู้ของนักเรียน (Students learning) ซึ่งในส่วนของ การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) ได้ระบุหลักการสำคัญไว้ 5 หลักการ คือ 1) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) 2) เงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ (Conditions for learning) 3) การพูดคุย (Dialogue)
 - 4) ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) และ 5) ความรับผิดชอบ (Accountability)
- 1.3 Kelley et al. (2012) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) 2) การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning) 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning communities) 4) การรับและจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resources) และ

5) การดูแลรักษาความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment)

1.4 CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ไว้ 5 หลักการ คือ 1) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (A focus on learning) 2) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning) 3) การเจรจาการเรียนรู้ (A learning dialogue) 4) ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) และ 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
- 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
- 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
- 4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)
- 5) การสอนงานบุคลากร (Coaching)
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มตัวอย่างในการพัฒนาและวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 19 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลเมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองการศึกษา/ สำนักการศึกษา จำนวน 5 คน 2) นักวิชาการ นักการศึกษาที่มีความรู้ด้านการศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาบริหารการศึกษา/ สาขาหลักสูตรและการสอน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 6 คน และ 3) ระดับปฏิบัติการในระดับสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 8 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวของ Likert

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเมืองพัทยา จำนวน 1,990 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามภูมิศาสตร์ประเทศไทย จำนวน 322 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้ระบุถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษา นำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้

ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้นชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของบุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ตัวแปรประกอบที่มีค่าแสดงถึงพฤติกรรม หรือความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้นชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของบุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมของแต่ละองค์ประกอบ องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืนทั้งองค์กร

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพอนาคต มองเห็นภาพเป้าหมายในการขับเคลื่อนขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

3. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การรวมพลังของสมาชิกในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การร่วมมือร่วมพลัง ร่วมเรียนรู้ร่วมกัน ของครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

5. การสอนงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการและทักษะการสื่อสารเพื่อช่วยกระตุ้น การค้นพบตนเองของผู้ได้รับการสอนงาน ให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำศักยภาพของตนออกมาใช้ ได้อย่างเต็มที่ โดยใช้กระบวนการกระตุ้นความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

6. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่สถานศึกษาสร้างขึ้น ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์และเจตคติทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยและสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเรียนการสอน
4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้
6. แนวคิดและหลักการในการพัฒนาตัวบ่งชี้
7. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โชคชัย คำแหง (2547, หน้า 47) กล่าวถึงการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไว้ว่า กระทรวงมหาดไทย ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน การบริหารการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 ขึ้น โดยได้จัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยครอบคลุมภารกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางในการจัดและพัฒนาศึกษาท้องถิ่นที่เหมาะสมกับศักยภาพ ตามความพร้อมและตรงตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ แต่ละแห่ง ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐาน สามารถพัฒนาศักยภาพคนของท้องถิ่น ให้มีคุณภาพต่อไป (โชคชัย คำแหง, 2547, หน้า 47)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 บัญญัติสิทธิของประชาชน
 ในด้านการศึกษาและการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้อง
 จัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน

ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิ
 ตามวรรคหนึ่ง และการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น

การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน
 การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสม
 จากรัฐ

มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษา
 และวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

1. คุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน สนับสนุนการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา
 ปฐมวัย ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของ
 สถาบันครอบครัวและชุมชน รวมทั้งต้องสงเคราะห์และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้
 ผู้พิการหรือทุพพลภาพ และผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และพึ่งพาตนเองได้

2. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสุขภาพที่เน้นการสร้างเสริมสุขภาพอันนำไปสู่
 สุขภาวะที่ยั่งยืนของประชาชน รวมทั้งจัดและส่งเสริมให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มี
 มาตรฐานอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เอกชน ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพ
 และการจัดบริการสาธารณสุข โดยผู้มีหน้าที่ให้บริการดังกล่าวซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐาน
 วิชาชีพและจริยธรรม ย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย

3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบ
 ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ
 กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
 ให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย
 มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย
 อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน
 องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพ
 การศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัยในศิลปะ วิทยาการแขนงต่าง ๆ และเผยแพร่ข้อมูลผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากรัฐ

6. ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้รักสามัคคี การเรียนรู้ปลูกจิตสำนึก และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ ตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 บัญญัติให้รัฐกระจายอำนาจในการบริการสาธารณะแก่ท้องถิ่น ดังนี้

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(9) การจัดการศึกษา

มาตรา 17 ภายใต้งบบังคับมาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(6) การจัดการศึกษา

ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการพึ่งพิงตนเองได้ทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง และการมีเอกลักษณ์และความยั่งยืนของท้องถิ่น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายของการจัดการศึกษาท้องถิ่น คือ

1. ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ภูมิปัญญาในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นนั้น

2. ถ่ายทอดความเชื่อและค่านิยมของท้องถิ่น และทำให้สมาชิกมีลักษณะคล้ายคลึงกันจนเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นนั้น ๆ และทำให้เอกลักษณ์ของท้องถิ่นได้สืบสานต่อเนื่อง ยั่งยืน

3. เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของสมาชิกในท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาของตนเองและท้องถิ่นโดยใช้ภูมิปัญญาของตนเองได้

โชคชัย คำแหง (2547, หน้า 48-56) กล่าวถึงการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 ดังนี้

วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. การจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพ และมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบงานอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้ คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพเป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบอาชีพ เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน แก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยของท้องถิ่น

วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน
 3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่นดำเนินการตามความต้องการ และคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา ทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น
 5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬา นันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
 6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุน การประกอบอาชีพ ให้มีงานทำ ไม่เป็นภาระแก่สังคม
 7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ ความเป็นไทย
- การดำเนินงานจัดการศึกษาท้องถิ่น เนื่องจากนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2545-2559) เป็นการจัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติเฉพาะของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จึงสามารถนำนโยบายที่เหมาะสมกับศักยภาพความต้องการ และความพร้อมไปปฏิบัติได้ โดยกระทรวงมหาดไทยได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแผนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความแตกต่างกันทั้งในด้านความพร้อมและศักยภาพ เมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน รับผิดชอบการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญฯ พระราชบัญญัติการศึกษาฯ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนฯ ท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

1.1 การดำเนินการจัดการศึกษาเอง โดยดำเนินการได้ 2 กรณี คือ

1.1.1 ดำเนินการจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1.2 ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาที่รัฐจะถ่ายโอนภารกิจ การจัดการศึกษาของรัฐให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศึกษา

สำหรับการดำเนินการทั้ง 2 กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องผ่านการประเมิน ความพร้อมที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และกรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ผ่านเกณฑ์ การประเมิน กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ต้องดำเนินการช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2 การดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินการ ในการจัดการศึกษาของรัฐ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่งเสริม สนับสนุน งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการศึกษา ทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งการเสนอแนะ แนะนำ และร่วมพัฒนาการศึกษา

2. การพิจารณาความพร้อมในการจัดการศึกษา พิจารณาจากลักษณะและการแบ่งกลุ่ม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1 ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่แล้ว ดำเนินการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ตามความต้องการของ ประชาชน

2.1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้จัดการศึกษา ดำเนินการจัดบริการ ทางการศึกษาแก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฯ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความเหมาะสม ความพร้อม และความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้ ภายใต้การประเมินความพร้อมตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเป็นกฎกระทรวง

2.2 การแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดกรอบภารกิจการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.2.1 กลุ่มความพร้อมสูง ควรดำเนินการกิจการศึกษาก่อนพื้นฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.2 กลุ่มความพร้อมปานกลาง ควรดำเนินการกิจการศึกษาก่อนพื้นฐาน (การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา) การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.3 กลุ่มความพร้อมต่ำ ควรดำเนินการส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาพิจารณาจาก

3.1 ความต้องการและข้อคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ความคิดเห็นของสภาท้องถิ่น

3.3 ข้อมูล ข้อเท็จจริง (จำนวนโรงเรียน จำนวนเด็ก สภาพที่ตั้ง ฯลฯ)

3.4 ข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่จะโอน

3.5 ศักยภาพของท้องถิ่น (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) คน ได้แก่ ศักยภาพในการบริหาร

การศึกษาของนักบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เงิน ได้แก่ รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น จะเพิ่มขึ้นและได้รับอุดหนุนจากรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ วัสดุ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ที่มี ที่จะรับโอน ที่จะให้มี ให้เป็นให้เกิด ที่จะขอสนับสนุน การจัดการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ ความสามารถ วิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษา และการจัดการโครงสร้างการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณา ระดับความพร้อมและศักยภาพแล้ว จะนำแนวนโยบายตามกรอบภารกิจซึ่งสอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

และหรือแผนการปฏิบัติการการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักการ
ดำเนินการ ดังนี้

- 4.1 กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย ครอบคลุม
กลุ่มเป้าหมายและพื้นที่อย่างทั่วถึง
 - 4.2 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการตามแผน
และร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน
 - 4.3 ใช้แผนเป็นแนวทางในการบริหารกิจการ และสนองตอบปัญหาและความต้องการ
ของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม
 - 4.4 การกำหนดกิจกรรม โครงการในแผน ต้องมุ่งหลักความเป็นไปได้และประโยชน์
สูงสุดที่ประชาชนในท้องถิ่นจะได้รับ
5. การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ใช้สื่อและวิธีการทุกรูปแบบ
ที่จะชี้แจงให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรเอกชน ให้รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง
และแผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ
ศิลปวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือจากทุกฝ่าย
6. การระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกฝ่าย สร้างความตระหนักในความเป็น
ส่วนหนึ่งของสังคมให้แก่กลไกทางสังคมทุกส่วน ทั้งกลุ่มประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน
เพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ พัฒนาท้องถิ่นทุกรูปแบบ ทั้งการสนับสนุนกำลังกาย กำลังใจ
กำลังทรัพย์ ตลอดจนความคิดเห็นหรือการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บังเกิดผล
เป็นรูปธรรม
7. การเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบจัดการศึกษาโดยการปรับโครงสร้าง
การบริหารกิจกรรม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนสร้างองค์ความรู้
กรอบความคิด และพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการศึกษาให้บุคลากรของท้องถิ่นสามารถ
จัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนจัดระบบนิเทศ ประเมินผลการดำเนินงาน
อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผล

สภาพปัญหาการจัดการศึกษาท้องถิ่น

ภายใต้แผนการถ่ายโอนภารกิจตามที่รัฐกำหนด ถึงแม้ว่าที่ท้องถิ่นมีภารกิจหน้าที่
ต้องดำเนินงานจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด แต่การที่หน่วยงานที่รับผิดชอบ
การจัดการศึกษาอยู่เดิม ไม่ได้กำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อม และสร้างความรู้ความเข้าใจ
ในรูปแบบแนวทางที่ถูกต้องชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษาแก่ท้องถิ่น จึงเป็นปัญหาต่อการที่
ท้องถิ่นจะรับผิดชอบจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดได้โดยสมบูรณ์ และมีคุณภาพ

มาตรฐานตามที่สังคมและประเทศชาติพึงประสงค์ โดยสามารถสรุปประเด็นปัญหาแต่ละระดับการศึกษาได้ คือ

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย

1.1 กระทรวงศึกษาธิการระดับเด็กในระดับการศึกษาปฐมวัย และกำหนดให้ถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปให้ท้องถิ่นรับผิดชอบ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2543 โดยขาดการวางแผนการถ่ายโอนภารกิจแก่ท้องถิ่นที่ชัดเจน กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้วางแผนร่วมกับกระทรวงมหาดไทยให้ชัดเจนว่าจะถ่ายโอนอะไรบ้าง รวมทั้งไม่สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ท้องถิ่นให้เข้าใจภารกิจว่าจะต้องบริหารจัดการศึกษาอย่างไร

1.2 การถ่ายโอน กระทรวงศึกษาธิการถ่ายโอนภารกิจแต่ไม่ถ่ายโอนวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และงบประมาณทั้งระบบ โดยอ้างว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเดิมใช้ทรัพยากรของโรงเรียนประถมศึกษาเดิม

1.3 หลักสูตรและการสอน ไม่เป็นระบบที่สอดคล้องกับหลักพัฒนาการตามความเหมาะสมของวัย

1.4 ครูผู้สอนส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักจิตวิทยาพัฒนาการสำหรับเด็ก ระดับการศึกษาปฐมวัย

แนวทางแก้ไข

1) กระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยควรกำหนดรายละเอียดการถ่ายโอน และสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ท้องถิ่นเกี่ยวกับรายละเอียดการถ่ายโอน และรูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถูกต้อง

2) จัดทำคู่มือครูเกี่ยวกับแนวทางเตรียมประสบการณ์แก่เด็กให้สอดคล้องกับหลักพัฒนาเด็กเล็ก

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 กระทรวงศึกษาธิการยังไม่ได้กำหนดคกฏกระทรวงเกี่ยวกับถ่ายโอนการจัดการศึกษาแก่ท้องถิ่นที่เอื้อต่อการถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาให้แล้วเสร็จ

2.2 ผู้บริหารของท้องถิ่นขาดความชัดเจนเกี่ยวกับภารกิจและรายละเอียดการถ่ายโอนที่ชัดเจนจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

2.3 บุคลากรที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาอยู่เดิมขาดความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบแนวทางการบริหารการศึกษาท้องถิ่น จึงทำให้มีความกังวลต่อการโอนไปอยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่น

แนวทางแก้ไข

1) รัฐต้องเร่งรัดการกำหนดกฎกระทรวงว่าด้วยการถ่ายโอนภารกิจการศึกษาที่เกี่ยวกับการถ่ายโอนการศึกษาแก่ท้องถิ่นให้แล้วเสร็จโดยรีบด่วน

2) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดการถ่ายโอน และแนวทางการบริหารจัดการการศึกษาของท้องถิ่นกับผู้เกี่ยวข้อง

3) สร้างความพร้อมแก่ท้องถิ่น ทั้งด้านการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรและความรู้ความเข้าใจให้ท้องถิ่นมีศักยภาพที่จะรับการถ่ายโอนภารกิจการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

องค์กรบริหารการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาทุกระดับตามความพร้อม เพื่อให้สถานศึกษาได้จัดการศึกษาตรงความเหมาะสม และความต้องการของผู้เรียน

ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554, หน้า 17-18) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา เป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่น
2. ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ
4. การบริหารจัดการการศึกษาตามที่ออกแบบไว้
5. การยึดใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร
6. การสร้างและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การดำเนินตามแผน นโยบาย และยุทธศาสตร์ที่กฎหมายและแผนพัฒนาต่าง ๆ

กำหนดไว้

10. การมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาของทุกคน ทุกฝ่าย

ลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ตามโครงการผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม (2544) อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ และคณะ, 2554, หน้า 83-85) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1.1 มีการจัดองค์การ โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
- 1.2 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.3 ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)
- 1.4 ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
- 1.5 ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 1.6 จัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.7 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 1.8 ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.9 เป็นผู้อำนวยการความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน
- 1.10 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
- 1.11 มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.12 มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา
2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย
 - 2.1 มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
 - 2.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
 - 2.4 มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
 - 2.5 มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา
3. ความมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร ประกอบด้วย

3.1 อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.2 มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

3.3 มีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด

3.4 ได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อน

ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน

3.5 ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554, หน้า 92) กล่าวว่า ในการบริหารจัดการศึกษา

ในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องบริหาร โดยใช้หลักการและแนวทางหลายอย่างประกอบกัน เช่น

1. ยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยจัดให้มีการประกันคุณภาพ
2. ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ และเน้นการบริหารงานวิชาการเป็นที่ตั้ง
3. บริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
4. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานเป็นทีม และยินยอมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
5. ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนใจใฝ่รู้ ริเริ่มสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง
6. กระจายอำนาจการบริหารให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม
7. ปรับเปลี่ยน เสริมสร้างวัฒนธรรมในการบริหาร

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่จะสามารถบริหารการจัดการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน เป็นยุคเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ สร้างองค์ความรู้ และใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา อีกทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก (2557, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspect) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) แรงจูงใจ (Motivation) การใช้อำนาจและอิทธิพล คอยช่วยให้ทุกคนในองค์กรมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการถูกต้องทาง จึงเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) มีความชัดเจน ไม่ถูกเบี่ยงเบนโดยผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผล หรือความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ความหมายของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 13) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

สัมมา รธนินธ์ (2553, หน้า 14) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมุทรา ชำนาญ (2553, หน้า 51) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์กรที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถ โน้มน้าว จูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า 16) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม กระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ การสร้างแรงจูงใจ ให้แรงกระตุ้นในกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการแลกเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วันชัย ปานจันทร์ (2556, หน้า 5) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มี

การทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 1) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ

วิโรจน์ สารัตนะ (2557, หน้า 1) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, หน้า 11) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Koontz and Wehrich (1988, p. 437) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ใช้ความพยายามอย่างสมัครใจ กระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Yukl (2001, p. 2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Williams (2009, p. 622) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Daft (2011, p. 5) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

DuBrin (2013, p. 2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรม ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวใจ กระตุ้นชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership)

การบริหารงานวิชาการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำการเรียนการสอนจึงต้องเข้าใจขอบข่ายของภารกิจด้านวิชาการ ด้านการเรียนการสอน และมีภาวะผู้นำการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนางานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน สามารถริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานของครู และช่วยส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้อันดีของผู้เรียนไปพร้อมกัน

ความหมายภาวะผู้นำการเรียนการสอน

สมุทพร ชำนาญ (2553, หน้า 222) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเรียนการสอน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านการเรียนรู้ของนักเรียน และการพัฒนาครู เพื่อลดให้มีความเป็นมืออาชีพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับคณะครู การกำกับติดตามงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียน การสอน การพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดหาวัสดุ สื่อและทรัพยากรให้ตรงกับความต้องการของครูและนักเรียน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน เป็นบทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การกำกับติดตามแผนการสอน การจัดสรรทรัพยากร การประเมินครูให้เป็นประจำเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน

Duke (1987, p. 6) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเรียนการสอน คือ ความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้มากกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษ และยังมีมุ่งเน้นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี

Leithwood, Janzi, and Steinbach (1999, p. 3) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเรียนการสอน คือ กลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียน มีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูเกี่ยวกับกลยุทธ์ เทคโนโลยี และเครื่องมือทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Blasé and Blasé (1999, p. 53) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเรียนการสอน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้บทบาทหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การกำหนด การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการเรียนการสอน และการประสานงานด้านหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร และการประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Hopkins (2001, p. 114) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเรียนการสอน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ครูและนักเรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน คือ พฤติกรรม หรือความสามารถของผู้นำในการกระตุ้น ชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการเรียนการสอน มุ่งเน้นการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน ตลอดจนสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

บทบาทหน้าที่ของผู้นำการเรียนการสอน

การเป็นผู้นำการเรียนการสอนเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้นำทางการศึกษา เนื่องจากเป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การให้บริการการศึกษาแก่ผู้รับบริการ รูปแบบของภาวะผู้นำการเรียนการสอนที่พบจากผลการศึกษาของนักการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทางวิชาการ เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งสามารถสังเคราะห์รูปแบบเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal setting) ผู้นำการเรียนการสอนที่ดี ควรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และร่วมกับบุคลากรขององค์กรกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับองค์กรได้ ซึ่งควรเป็นเป้าหมายที่มีทิศทางชัดเจน สามารถไปให้ถึงได้ และต้องสามารถสื่อสารเป้าหมายไปยังบุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน

2. การสรรหาทรัพยากรทางการศึกษา (Resource management) บทบาทนี้เป็นบทบาทที่เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล องค์กร หรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่จะร่วมกันให้บริการการศึกษาได้

3. บทบาทเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership) เป็นบทบาทที่บุคคลทุกคนในองค์กรสามารถที่จะทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ผูกขาดไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ทุกคนต่างก็มีภาวะผู้นำอยู่ในตนเอง ได้แก่ บทบาทเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้

- 3.1 มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองทางวิชาการ มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

- 3.2 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา เชื่อมั่นว่าผู้นำต้องมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้อย่างเหมาะสม

- 3.3 เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเรียนการสอนต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา และผู้บริหาร

สถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) รวมทั้งการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

3.4 เป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และควรรนำวิธีการใหม่ ๆ มาสู่องค์กร และมีความเป็นผู้สอนแนะ (Coach) ที่เชี่ยวชาญ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างกฎและวิธีการควบคุมใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

Fullan (1998, p. 381) กล่าวว่า รูปแบบของบทบาทของผู้นำการเรียนการสอนในอนาคตเกิดจากความร่วมมือของกลุ่มครู ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยการกระตุ้นครูและนักเรียนให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Coleman and Adams (1997, p. 128) กล่าวว่า หลักสำคัญของการเป็นผู้นำการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ คือ มีการศึกษา ค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา กลวิธีการสอน การบริหารงานวิชาการ และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. มีความเข้าใจในภาระงาน คือ มีการกำกับดูแล นิเทศ และประเมินผลการจัดการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตรและกิจกรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทำวิจัย ส่งเสริมบรรยากาศและเจตคติที่ดีในโรงเรียน และสัมพันธ์กับชุมชน

3. มีทักษะที่เหมาะสม คือ มีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การสื่อสาร การโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจแก้ไขปัญหา และการจัดการกับข้อขัดแย้ง และมีเทคนิคในการทำงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การเตรียมการวางแผน การสังเกตกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล

การเป็นผู้นำการเรียนการสอน จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การมีมุมมองและแนวโน้มเกี่ยวกับหลักสูตร 2) การประเมินผลการเรียนของนักเรียน 3) การประเมินผลการสอนของครู และ 4) วางแผนสำหรับพัฒนาครูมืออาชีพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนการสอน

Hallinger and Murphy (1985, pp. 221-224) กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเรียนการสอน หรือภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the school mission) เป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing school goals) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้น จะต้องมีความชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนในห้องเรียนได้ตรงตามจุดประสงค์ และการมีส่วนร่วมของทีมงานในโรงเรียน

2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating school goals) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดขึ้นเพื่อสื่อสารให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบเป้าหมายของโรงเรียนด้วยกันทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร สื่อสารให้เกิดความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the instructional program) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียน และการประสานงานการเรียนการสอน ได้แก่

1. การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and evaluation instruction) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนิเทศ ติดตาม ประเมินผลด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดหมายของหลักสูตร

2. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating curriculum) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการประสานงาน สร้างความเข้าใจกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

3. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student program) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

4. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting instructional time) เวลาที่ใช้ทำการสอนของครูนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีนโยบายในการควบคุมการใช้เวลาในห้องเรียนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

5. การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining high visibility) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทั้งกับครูและนักเรียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดี และเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา

องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote school climate) ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ได้แก่ การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ได้แก่

1. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing incentive for teachers) เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ และเป็นการให้การยอมรับการทำงานของครู ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและวิธีจูงใจ เพื่อที่จะสามารถชักจูงหรือผลักดันให้ครูมีพฤติกรรมในการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting professional development) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการฝึกอบรม รวมทั้งการช่วยเหลือครูให้ได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ การส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอนให้กับครู

3. การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and enforcing academic standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนที่จะให้การปฏิบัติงานวิชาการมีประสิทธิภาพ ควรจัดกิจกรรมที่พัฒนาการเรียนการสอน และส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

4. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing incentive for learning) เป็นการส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน และทำหน้าที่เป็นผู้ประสานด้านการให้รางวัล โดยจัดระบบของการเสริมแรงเป็นรางวัลอย่างเด่นชัดและเป็นทางการแก่นักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นคนดี และนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน

Davis and Thomas (1989, p. 40) กล่าวว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้નાการเรียนการสอน มี 8 ด้าน ได้แก่

1. การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
2. มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน
3. การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ

4. การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ
5. การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์
6. การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบ และมีความปลอดภัย
7. การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู
8. การสังเกตการณ์การสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Hoy and Miskel (1991, pp. 102-104) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายการสอน
2. การออกแบบหน่วยการเรียนรู้
3. การพัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลและเลือกวัสดุหลักสูตร
5. การประเมินการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน
6. การผลิตสื่อการสอน
7. การนิเทศแบบคลินิก
8. การวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร

Glickman, Gordon, and Ross-Gordon (2007, p. 47) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนการสอนเป็นรากฐานมาจากการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำการเรียนการสอน เพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

- 1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective school literature) คณะครูต้องเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกันและมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การมีพันธกิจที่ชัดเจน และเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครูและนักเรียนไว้สูง มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และให้ความสำคัญกับการบรรลุทักษะเบื้องต้นของผู้เรียน

- 1.2 การสอนที่มีประสิทธิผล (Research on effective teaching) การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุน โดยการวิจัย เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้นำการเรียนการสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายของโรงเรียน

1.3 ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา (Education philosophy and belief) เกิดจากการนำองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และการสอนที่มีประสิทธิผลบรรจุลงในปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการนิเทศการสอนของครู

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative development) เป็นพัฒนาการทางการบริหารโรงเรียนในด้านพฤติกรรม การบริหาร นโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเรียนการสอนเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ บทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร การบริหารงานนโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change theory) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเรียนการสอนจะต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนความเชื่อและความเข้าใจในการที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาศัยวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

1.6 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) ผู้บริหารสถานศึกษาจะพัฒนาหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของหลักสูตร และข้อมูลของการพัฒนา

2. ด้านภาระหน้าที่ (Task) ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

2.1 การนิเทศและการประเมินการสอน (Instructional evaluation supervision) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนิเทศในห้องเรียน โดยใช้รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก (Clinic supervision) เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย 1) ขึ้นประชุมครูก่อนการสังเกตการสอน 2) ขึ้นสังเกตการณ์การสอนในห้องเรียน 3) ขึ้นการอธิบายผลการสังเกต 4) ขึ้นการประชุมนิเทศ และ 5) ขึ้นวิจารณ์การสอน ซึ่งการนิเทศและประเมินการสอนนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูได้เป็นอย่างดี อีกทั้งสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับครู

2.2 การพัฒนาทีมงาน (Staff development) การพัฒนาทีมเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะกับทีมงาน เป็นต้น ซึ่งต้องเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผน มีความชัดเจน ต่อเนื่อง ตรงประเด็น และส่งผลต่อการสอน เป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครู ส่งเสริมครูในการเป็นผู้นำ

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) ผู้นำการเรียนการสอนต้องมี ภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครู เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในชั้นเรียนที่มีประสิทธิผล

2.4 การพัฒนาทีม (Group development) การพัฒนาทีมเป็นภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง นำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่ม รูปแบบของผู้นำกลุ่ม ความผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์ ภายในกลุ่ม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนาทีม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระหน้าที่ ในการช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อให้ครูสามารถวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ของตนเองได้

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive school climate) ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไปสู่การเรียนรู้ ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีต่อครู และผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School community involvement) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งกันและกัน การที่ผู้ปกครองสนใจการเรียนของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน โดยการเปิดโรงเรียนสู่ชุมชน มีส่วนในการตัดสินใจการกระทำของโรงเรียน มีส่วนร่วม ในกิจกรรมของโรงเรียน อีกทั้งโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ และทักษะ ทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skills) ประกอบด้วย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะ ด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะ

ทางเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต และทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) เป็นทักษะของผู้ดำเนินการเรียนการสอนที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน อีกทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนทางความคิดซึ่งกันและกัน

3.2 ทักษะด้านบุคคล (People skills) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น อีกทั้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับเพื่อเป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด การเป็นผู้ช่วยในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

3.3 ทักษะการนิเทศ (Supervision) เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

3.4 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group decision-making) ในการตัดสินใจร่วมกันนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะทำให้แนวคิด นโยบาย เป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่ม การตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

3.5 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting or envisioning) หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นสมรรถนะในการสร้างมโนคติ และการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้น

3.6 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน (Assessing and planning) เป็นทักษะการประเมินและวางแผนการประเมิน เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร และการเลือกใช้เทคนิคในการประเมินผลและการวางแผนหลากหลายวิธี

3.7 ทักษะการสังเกต ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการจัดเตรียมผลสะท้อนกลับต่อครู โดยใช้วิธีการสังเกตให้เป็นประโยชน์

3.8 ทักษะการวิจัยและการประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้วิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอนและกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผลลัพธ์ที่ได้รับหลังการเปลี่ยนแปลงทางการสอน ซึ่งต้องมาจากข้อมูลที่ครอบคลุม และเชื่อถือได้

University of Washington (2014 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 83) กล่าวว่า ผู้ดำเนินการเรียนการสอนจะต้องทำหน้าที่เพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอนที่นำไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมีความเชื่อหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้ดำเนินการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้ (Learning-focused) เป็นการเรียนรู้ที่มีการวัดเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ภาวะผู้นำการเรียนการสอนจะต้องเป็นแบบทีมผู้นำ (Team of leader) มีผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้นำของเหล่าผู้นำ
3. วัฒนธรรมการปฏิบัติแบบเปิด และการปฏิบัติแบบสะท้อนผลเป็นหัวใจของภาวะผู้นำการเรียนการสอน และการปรับปรุงการปฏิบัติทางการเรียนการสอน
4. ภาวะผู้นำการเรียนการสอนอยู่ในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษาศาสตร์ เศรษฐสังคม และการเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้
5. ภาวะผู้นำการเรียนการสอนเน้นความมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรและบุคคล ในการเลือกสรร การจ้าง การพัฒนา การประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 83-84) กล่าวว่า ผู้นำการเรียนการสอนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การบริหารหลักสูตร การกำกับติดตามแผนการสอน การจัดสรรทรัพยากร และการประเมินครู เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้ คุณภาพทางการเรียนการสอนถือเป็นสิ่งที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด เป็นภารกิจเกี่ยวกับการสอน การเรียนรู้ และความรู้ ด้วยทักษะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective use of resources) รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
 2. มีทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) สามารถถ่ายทอดความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ จูงใจ และให้ครูและนักเรียนรับรู้ถึงการมีอำนาจในตนเอง
 3. ทำตนเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการเรียนการสอน (Serving as an instructional resource) ทั้งสถานการณ์ หลักสูตร การประเมินผล และยุทธศาสตร์การสอน
 4. จับต้องได้และเข้าถึงได้ (Being visible and accessible) แสดงพฤติกรรมในทางบวก เป็นต้นแบบพฤติกรรมการเรียนรู้ มุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ เรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะในการวางแผนการสังเกต รวมทั้งทักษะในการวิจัย และการประเมินครูและนักเรียน
- การแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเรียนการสอนจะต้องเป็นไปตลอดเวลา เป็นไปในแนวทางการเปลี่ยนแปลง จากบทบาทเชิงบริหารจัดการเป็นแบบแสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำ คือ บริหารแบบเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สร้างความเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ (Community of learners) ส่งเสริมการตัดสินใจร่วม ส่งเสริมการจัดสรรเวลา สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร สร้างบรรยากาศการยึดมั่นในสิ่งที่ชอบธรรม การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงาน และเปิดช่องทางเพื่อการศึกษาค้นคว้าและการปรับปรุง

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนการสอน ตามตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนการสอนตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเรียนการสอน	Hallinger and Murphy (1985)	Davis and Thomas (1989)	Hoy and Miskel (1991)	Glickman et al. (2007)	University of Washington (2014)	วิโรจน์ สารัตนะ (2557)	รวม
1. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การสื่อสารด้านเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓		✓		✓	4
3. การสร้างวิสัยทัศน์ให้อยู่ในระดับสูง	✓	✓		✓			3
4. การบริหารหลักสูตรและการสอน	✓	✓	✓	✓		✓	5
5. การประสานงานด้านหลักสูตร	✓	✓	✓	✓		✓	5
6. การควบคุมเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	✓					✓	2
7. การนิเทศ วิจัยและประเมินผลการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
8. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	✓	✓		✓	✓	✓	5
9. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้		✓		✓	✓	✓	4
10. การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓		✓	5
11. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓	✓	5
12. การพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ	✓		✓	✓	✓	✓	5
13. การจัดหา และสนับสนุนการใช้ทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
14. การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครูและนักเรียน	✓	✓		✓			3
15. การสร้างมาตรฐานและความคาดหวังในเชิงบวก	✓	✓		✓		✓	4
16. การให้โอกาสครูและนักเรียนมีส่วนร่วม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	✓			✓	✓	✓	4
17. การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนด้านการเรียนการสอน				✓	✓		2

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนการสอน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย (Developing mission and goals)
 - 1.1 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.2 การสื่อสารด้านเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.3 การสร้างมาตรฐานและความคาดหวังเชิงบวก
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instructional)
 - 2.1 การบริหารหลักสูตรและการสอน
 - 2.2 การประสานงานด้านหลักสูตร
 - 2.3 การนิเทศ วิจัย ประเมินผลการสอน
 - 2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้
 - 2.5 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 การพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพ
 - 3.2 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้
 - 4.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้
 - 4.2 การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ
 - 4.3 การจัดหาและสนับสนุนการใช้ทรัพยากร

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดทฤษฎีแนวใหม่สากล (Neo-universal theories) ที่อธิบายถึงผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจาก ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ ปรับปรุงโครงสร้าง มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลงสู่ระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร เน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง (ชนกฤตย์ มงคลวงษ์, 2555, หน้า 47; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 26)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สัมมา ธรนิษฐ์ (2553, หน้า 112) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยการใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิด ให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็ว ในการดำเนินงานและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ธนกฤตย์ มงคลวงษ์ (2555, หน้า 10) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมบริหาร โรงเรียนในการอำนวยความสะดวก (Facilitator) และมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทาง ที่พึงประสงค์

Bass and Avolio (1994, p. 245) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาทให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะยกระดับความรู้สึก ความสำคัญของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร

DuBrin (1998, p. 198) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีกว่าเดิม โดยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น เกิดแรงจูงใจ สร้างค่านิยม และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้น จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน อย่างเต็มที่

Razik and Swanson (1995, p. 105) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจ จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรม ความสามารถของผู้บริหารที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็น มุมมองใหม่ ๆ มองเห็นทิศทางและภาวะการณ์ในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถ ในการชักจูงผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับผู้นำด้วยความเต็มใจ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม มีการพัฒนา ตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ องค์การมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวโน้มนหรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ Bass (1997) และ Burns (1978) เป็นผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns' transformational leadership theory) (Burns, 1978) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลต่อกัน ช่วยกันยกระดับคุณธรรมและความพึงพอใจซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ และในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะที่นำไปสู่จุดหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เพื่อยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนันุส (Bennis and Nanus's transformational leadership) (Bennis & Nanus, 1985) ได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพองค์การให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1 พัฒนาวิสัยทัศน์ (Development vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคต เป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม คือ สามารถสร้างแรงคลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่าเขามีความหมายต่อองค์กรและสนองตอบความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน

2.2 พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing commitment and trust) การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวนและสร้างแรงคลใจ เป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้เป็นตัวสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับกรยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของพนักงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ขัดต่อค่านิยม

2.3 สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitation organizational learning) การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์การ ผู้นำจะต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนและการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass' transformational leadership theory) (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีที่มีความละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ โดยได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ทำให้ผู้ตามตระหนักในความสัมพันธ์และเห็นคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้น หรือยกระดับความต้องการของผู้ตาม โดยชักชวนให้เห็นแก่องค์การมากกว่าสนใจตนเอง แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าบารมี กล่าวคือ บารมีเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และยกระดับผู้ตาม แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น ซึ่งแบบสมองว่าภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน กล่าวได้ว่าผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four Is) คือ

4.1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized influence or Charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา โดยอาศัยวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในโดยการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ผู้นำต้องช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยสร้างความรู้สึกรท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration: IC) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการให้ความสนใจ ใส่ใจรับรู้ และตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจผู้ตาม ทั้งสภาพ

ความต้องการ ระดับแรงจูงใจของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง ผู้นำแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Schieltz (2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 27-28) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรีรภาพ ใจกว้างใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ผู้นำประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม สร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความหมายและความท้าทายในงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม สร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข

4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอกเห็นใจ มีการมอบหมายงานที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

สัมมา ธนินิธิย (2553, หน้า 114-125) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การสร้างแรงคลใจแก่ผู้ร่วมงาน (Inspirational motivation) คือ กระบวนการที่ผู้นำพยายามจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น และเกิดการคล้อยตามว่าจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการจุดประกายความคิด กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักในภารกิจส่วนรวม อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีเจตคติที่ดี

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงาน (Intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่เป็นกระบวนการปลุกกระดมจินตนาการ กระตุ้นให้สงสัยวิธีการทำงาน สนับสนุน ประเมินค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง ส่งเสริมให้คิดเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลเป็นหลักฐาน และพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน (Individualized consideration) คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนแตกต่างกัน แต่เท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักถึงความต้องการและพัฒนาการของผู้ตาม โดยวิเคราะห์ความต้องการ ความสามารถของแต่ละบุคคล

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร (Idealized influence) คือ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการให้ผู้ตามไว้วางใจ ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ เคารพนับถือ และเชื่อว่าสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือประเพณี

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมองค์การ กำจัดจุดอ่อน เพิ่มจุดแข็ง อันได้มาซึ่งประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Burns (1978)	Bennis and Nanus (1985)	Bass (1985)	Bass and Avolio (1994)	Schieltz (2013)	ตีพิมพ์ รศ.นิตย์ (2553)	รวม
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)		✓	✓	✓	✓	✓	5
การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)	✓		✓	✓	✓	✓	5
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)						✓	1

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning)

Hallinger (2012 cited in Ontario Leadership Congress, 2015) กล่าวว่า ในงาน Ontario Leadership Congress 2014 ได้ฟังปาฐกถาจาก Dr.Meredith Honig จากมหาวิทยาลัยยอชิงตัน เกี่ยวกับงานวิจัยภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการศึกษาจากบทความของเธอ ซึ่งเป็นการค้นพบภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนใน Ontario ทำให้รู้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอน

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ “Instructional leadership”, “Transformational leadership” as well as “Leadership for learning” ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในภาวะผู้นำทางการศึกษา และมีจุดมุ่งเน้นในการเข้าถึงการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาครู ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้น จากการสัมมนาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำ Ontario ปี ค.ศ. 2012 Leithwood (2012 cited in Ontario Leadership Congress, 2015) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเรียนการสอนและภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง “Leadership for learning has evolved from instructional leadership (IL) and transformational leadership (TL)”

ความหมายของการเรียนรู้

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551, หน้า 7-8) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ ความตั้งใจหรือใส่ใจที่จะรู้บางสิ่งบางอย่างแล้วจึงกำหนดวิธีการให้ ได้รู้และลงมือทำงานได้ผลการกระทำนั้น

กฤษณี สงสวัสดิ์ (2556, หน้า 25) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มนุษย์ได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ พฤติกรรม และสมรรถนะของบุคคล ทั้งพฤติกรรมทางกาย ทางสติปัญญาและความรู้สึก อันเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การฝึกหัดหรือประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556, หน้า 76) กล่าวว่า การเรียนรู้เปรียบเสมือนหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเรียนรู้จะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนได้จากสิ่งที่เรียนรู้

แอมโบรส, เอส. เอ., บริดเจส, เอ็ม. ดับเบิลยู., ดิปีเอโตร, เอ็ม., โลเว็ตต์, เอ็ม. ซี., และนอร์แมน, เอ็ม. เค (2556, หน้า 27) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากประสบการณ์ และช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ในอนาคต

วิจารณ์ พานิช (2557, หน้า 18) ให้ความหมาย การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ การเรียนรู้ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะ (Performance) และเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ในอนาคต

Sigelman and Shaffer (2003 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556, หน้า 78) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพัทธ์ของพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ของการเจริญเติบโตทางร่างกาย การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด การรับรู้ และการโต้ตอบกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของแต่ละคน

Reynolds, Sambrook, and Stewart (1993, p. 128) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพอย่างชัดเจน หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิดและการรับรู้

Woolfolk (1995, p. 196) กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อประสบการณ์แต่ละบุคคล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้หรือพฤติกรรมของบุคคลที่ค่อนข้างถาวร การเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นโดยเจตนาหรือไม่ตั้งใจ

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่มนุษย์ได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของบุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะ และเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ในอนาคต และอาจกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) คือ พฤติกรรม หรือความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้นชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของ บุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ในอนาคต

หลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning principles)

นักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไว้ หลายท่าน ดังนี้

Jull et al. (2014) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ไว้ 5 หลักการ คือ

1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
2. การจัดสภาพการเรียนรู้ (Conditions for learning)
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue)
4. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership)
5. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)

MacBeath (2012) ได้กล่าวถึงหลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning)
2. การเรียนรู้ด้านวิชาชีพ (Professional learning)
3. การเรียนรู้ของนักเรียน (Students learning)

ซึ่งในส่วนของการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) ได้ระบุหลักการสำคัญไว้

5 หลักการ คือ

1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)

2. เงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ (Conditions for learning)

3. การพูดคุย (Dialogue)

4. ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership)

5. ความรับผิดชอบ (Accountability)

Kelley et al. (2012) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)

2. การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning)

3. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning communities)

4. การแสวงหาและจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resources)

5. การดูแลรักษาความปลอดภัยและประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment)

Dreaver (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีขอบเขตความรู้ 3 ประการ คือ

1. การมีและการสร้างเนื้อหา ความรู้ ศาสตร์ของการสอน คือ ผู้นำจะต้องมีองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ความคิดนั้นนำสู่การปฏิบัติได้

2. การพัฒนาความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร เปิดใจยอมรับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยความจริงใจ และมีการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ

3. การพัฒนาความคาดหวังของการเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่ครูและนักเรียน การพัฒนาความคาดหวังการเรียนรู้ในระดับสูง

The Centre for Commonwealth Education (CCE) (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ได้กล่าวถึง หลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ไว้ 5 หลักการ คือ

1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ (A focus on learning)

2. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning)

3. การเจรจาการเรียนรู้ (A learning dialogue)

4. ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership)

5. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)

Dempster (2009) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ โดยการสังเคราะห์งานวิจัย 5 งานวิจัย พบว่า

งานวิจัยที่ 1 พบว่า ผู้นำที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์
2. มีความเข้าใจในตัวครู และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู
3. สามารถออกแบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
4. มีการประสานกันระหว่าง โปรแกรมการสอนและการเรียนรู้
5. ให้ความสำคัญกับเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้
6. สามารถสร้างให้เกิดภาวะผู้นำร่วมกัน

งานวิจัยที่ 2 พบว่า ผู้นำที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ
2. วางแผน มีส่วนร่วม และประเมินผลการสอน และการจัดทำหลักสูตร
3. สามารถตั้งเป้าหมายและสิ่งที่คาดหวัง
4. มีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากร
5. สนับสนุน สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

งานวิจัยที่ 3 พบว่า ผู้นำที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพ
2. กำหนดเป้าหมาย ความก้าวหน้า และนิเทศติดตาม
3. มีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากร
4. เป็นผู้นำของโรงเรียนเครือข่าย

งานวิจัยที่ 4 พบว่า ผู้นำที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีจุดยืนในการมุ่งเน้นการเรียนรู้
2. สร้างเงื่อนไขการเรียนรู้ที่เหมาะสม
3. มีการสร้างข้อกำหนดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
4. มีการสร้างภาวะผู้นำร่วม
5. มีการรับผิดชอบร่วมกัน

งานวิจัยที่ 5 พบว่า ผู้นำที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้ตั้งเป้าความคาดหวังอยู่ในระดับสูง
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. จ้างครูที่มีความรู้ลึก และเข้าใจในเนื้อหา
4. พัฒนาสมรรถนะในการเป็นผู้นำของคณะทำงาน
5. นิเทศติดตามการสอนของครู การเรียนรู้ของผู้เรียน และการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
6. การจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

จากการศึกษา 5 งานวิจัย Dempster สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ผู้นำที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนี้

1. มีส่วนร่วมกันในการกำหนดข้อตกลง
2. กำหนดให้มีการสนทนา พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในโรงเรียน
3. มีการวางแผน ติดตาม และรับผิดชอบร่วมกันในทุกสถานการณ์
4. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นิเทศติดตามหลักสูตรและการสอน
5. มีการกระจายภาวะผู้นำแก่ผู้ร่วมงาน
6. มีความเข้าใจในบริบทของงานและประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง
7. เป็นนักเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

จากแนวคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้กับภาวะผู้นำการเรียนการสอนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 2-3 และสังเคราะห์หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้จากแนวคิดของนักวิชาการและนักศึกษาดังกล่าวข้างต้น นำเสนอตามตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้กับภาวะผู้นำการเรียนการสอน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning principles)	ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership)				ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)			
	การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	การบริหารหลักสูตรและการสอน	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้	การพัฒนาบุคลากร	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงจูงใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue)		✓	✓	✓		✓	✓	✓
3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership)	✓			✓	✓	✓	✓	✓
4. ความรับผิดชอบต่อร่วมกัน (Mutual accountability)	✓				✓	✓	✓	

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning principles)	ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership)			ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)				
	การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	การบริหารหลักสูตรและการสอน	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้	การพัฒนาคณาจารย์	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงจูงใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
5. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning)			✓			✓		✓
6. การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning)	✓			✓		✓	✓	✓
7. การสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning communities)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. การแสวงหาและการจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resources)			✓					
9. ดูแลรักษาความปลอดภัยและประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment)			✓			✓	✓	✓

ตารางที่ 2-4 หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา

Principles of leadership for learning	Jull et al. (2014)	MacBeath (2012)	Kelly et al. (2012)	Dreaver (2011)	The Centre for Commonwealth Education (CCE) (2010)	Neil Dempster (2009)	รวม
1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. การจัดสภาพการเรียนรู้ (Conditions for learning)	✓	✓	✓		✓		4
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership)	✓	✓			✓	✓	4
5. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability)	✓	✓		✓	✓	✓	5
6. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning)	✓	✓	✓		✓	✓	5
7. การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
8. การสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning communities)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
9. การรับและการจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resources)	✓	✓	✓		✓	✓	5
10. ดูแลรักษาความปลอดภัย และประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment)	✓	✓	✓		✓	✓	5

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ พบว่า นักวิชาการและนักศึกษามีหลักการสำคัญของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอาจจะใช้คำที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ และกำหนดชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ย่อย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) ซึ่งองค์ประกอบการเรียนรู้นี้จะปรากฏอยู่ในหลักการของนักวิชาการและนักการศึกษาทุกคนที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องและความสอดคล้องของนิยาม ขอบเขต และองค์ประกอบ พบว่ามีจุดร่วมกัน ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้เป็นองค์ประกอบด้านนี้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability) ของ Jull et al. (2014); ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) และความรับผิดชอบ (Accountability) ของ MacBeath (2012); ร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) และความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability) ของ CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ซึ่งจากการสังเคราะห์ตามตารางที่ 2-4 คือ ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และความรับผิดชอบร่วมกัน (Mutual accountability) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นองค์ประกอบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ซึ่งตรงกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue) และภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ของ Jull et al. (2014); การพูดคุย (Dialogue) และร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) ของ MacBeath (2012); การเจรจาการเรียนรู้ (A learning dialogue) และร่วมกันเป็นผู้นำ (Shared leadership) ของ CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ซึ่งจากการสังเคราะห์ตามตารางที่ 2-4 คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue) และภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ซึ่งตรงกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue) และการจัดสภาพการเรียนรู้ (Condition for learning) ของ Jull et al. (2014); การพูดคุย (Dialogue) และเงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ (Condition for learning) ของ MacBeath (2012); การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning community) ของ Kelly et al. (2012); การเจรจาการเรียนรู้ (A learning dialogue) ของ CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ซึ่งจากการสังเคราะห์ตามตารางที่ 2-4 คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue) การจัดสภาพการเรียนรู้ (Condition for learning) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building nested learning community) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นองค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)

5. การสอนงานบุคคลากร (Coaching) ซึ่งตรงกับการจัดสภาพการเรียนรู้ (Condition for learning) ของ Jull et al. (2014); การพูดคุย (Dialogue) และเงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ (Condition for learning) ของ MacBeath (2012); การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning) ของ Kelly et al. (2012); การเจรจาการเรียนรู้ (A learning dialogue) ของ CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ซึ่งจากการสังเคราะห์ตามตารางที่ 2-4 คือ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning dialogue) การจัดสภาพการเรียนรู้ (Condition for learning) และการตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning) โดยผู้วิจัย ได้กำหนดเป็นองค์ประกอบการสอนงานบุคลากร (Coaching)

6. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) ซึ่งตรงกับการจัดสภาพการเรียนรู้ (Condition for learning) ของ Jull et al. (2014); เงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ (Condition for learning) ของ MacBeath (2012); การแสวงหาและการจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resource) และการดูแลรักษาความปลอดภัยและประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment) ของ Kelly et al. (2012); สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning) ของ CCE (2010 cited in MacBeath et al., 2010) ซึ่งจากการสังเคราะห์ตามตารางที่ 2-4 คือ การจัดสภาพการเรียนรู้ (Condition for learning) การรับและการจัดสรรทรัพยากร (Acquiring and allocating resource) และการดูแลรักษาความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Maintaining a safe and effective learning environment) การตรวจสอบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Monitoring teaching and learning) และ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (An environment for learning) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นองค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)

โกศิชฎ์ เบลรินทร์ (2552, หน้า 151-152) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำวิชาการ ต้องวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลที่จะช่วยในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ

สมชาย เทพแสง (2556) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้นำจะเป็นจุดเริ่มต้น เพราะผู้นำเป็นต้นแบบของบุคลากรในองค์กร ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีการสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง การพัฒนาตนเองสู่บุคคลแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องสำรวจตนเองด้านความพร้อมและการยอมรับในการปรับปรุงตนเองในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

MacBeath (2012) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ผู้นำต้องเห็นถึงความแตกต่างของความสำคัญและความเร่งด่วน และรู้ว่าจะจัดลำดับความสำคัญอย่างไร เนื่องจากผู้นำบางครั้งใช้เวลาส่วนมากไปกับเรื่องอื่นมากกว่าการเรียนรู้

Kelly et al. (2012) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การดูแลภาพรวมของโรงเรียนให้เน้นการเรียนรู้ (Maintains a school-wide focus on learning)
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำการเรียนการสอน (Formal leaders are recognized as instructional leaders)
3. มีการออกแบบแผนการเรียนรู้บูรณาการร่วมกัน (Collaborative design of an integrated learning plan)
4. ให้บริการที่เหมาะสมแก่นักเรียน (Providing appropriate services for students)

Dreaver (2011) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำมีองค์ความรู้ สามารถสร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้
2. การพัฒนาความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ เปิดใจยอมรับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยความจริงใจ และมีการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ
3. การพัฒนาความคาดหวังของการเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่ครู นักเรียน และการพัฒนาความคาดหวังการเรียนรู้ในระดับสูง

ระดับการเรียนรู้

Marquardt (1996, p. 22) กล่าวถึงระบบการเรียนรู้ (Learning) ที่จะเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยอาศัยทักษะในองค์กร ได้แก่ ความคิดและความเข้าใจในภาพรวมทั้งระบบ (System thinking) การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างถ่องแท้ (Personal mastery) รับรู้และสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Dialogue) ซึ่ง Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ และทักษะหรือวินัยในการเรียนรู้ของคนในองค์กร ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Level) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี การตั้งสมมติฐานและการสังเกต

1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะในงาน ซึ่งได้มาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือเกิดขึ้นภายในทีม

1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร หมายถึง การเพิ่มขึ้นของระดับภูมิปัญญาและศักยภาพ ด้านการเพิ่มผลผลิต ซึ่งเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติของคนทั้งองค์กร และโอกาสในการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของการเรียนรู้

ทิตนา แคมมณี และคณะ (2545, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา หรือกระบวนการทางสมอง (Cognitive process) เป็นกระบวนการจัดกระทำต่อข้อมูลและประสบการณ์ มิใช่เพียงการรับรู้เท่านั้น
2. การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะตนหรือประสบการณ์ส่วนตัว (Personal experience) ที่ไม่มีผู้ใดเรียนรู้หรือทำแทนกันได้
3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม (A social process) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคม ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อตน การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจึงสามารถกระตุ้นการเรียนรู้และขยายขอบเขตทางการเรียนรู้ด้วย
4. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากความคิดและการกระทำ รวมทั้ง การแก้ปัญหาและการศึกษาวิจัยต่าง ๆ
5. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ตื่นตัว สนุก (Active and enjoyable) ทำให้ผู้เรียนรู้สึก ผูกพัน เกิดความใฝ่รู้ การเรียนรู้ที่สนุกสนาน หรือทำท่าย
6. การเรียนรู้อาศัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Nurturing environment) สภาพแวดล้อม ที่ดีสามารถเอื้ออำนวยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ได้ดี
7. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทุกสถานที่ (Anytime and anyplace) ทั้งใน โรงเรียน ครอบครัว ชุมชน
8. การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลง (Change) กล่าวคือ การเรียนรู้จะส่งผลต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองทั้งทางด้านเจตคติ ความรู้สึก ความคิด และการกระทำ เพื่อการดำรงชีวิต อย่างปกติสุขและความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
9. การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต (A lifelong process) บุคคลต้องเรียนรู้ อยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาชีวิตจิตใจของตนเอง

คีรีบุญ จงวุฒิเวศย์, มาเรียม นิลพันธุ์, ระพีพรรณ ฉลองสุข, ฐาปนีย์ ธรรมเมธา และวรรณภา แสงวัฒนะกุล (2546, หน้า 18) ได้สรุปสาระสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ไว้ 3 ประเด็นใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การเรียนรู้ ควรจะมีลักษณะเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีการเรียนรู้เพื่อชีวิตและการเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกัน นอกจากนี้ผู้เรียนควรมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ เรียนรู้เพื่อตนเอง เรียนรู้เพื่อสิ่งนอกตัวที่สัมพันธ์กับตัวเองทั้งใกล้และไกล และเรียนรู้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับสิ่งนอกตัว
2. การปฏิบัติ เมื่อมีการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยนำความรู้มาสืบทอดปฏิบัติผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพิธีกรรม ประเพณี ค่านิยมตัวบุคคล วัฒนธรรมท้องถิ่น วิถีชีวิต มีการเรียนรู้และการปฏิบัติเป็นเนื้อเดียวกัน และมีกระบวนการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นที่มีมุมมองแตกต่างกันออกไป
3. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และค่อนข้างถาวรในเรื่องของความรู้ ทักษะ และทักษะ

องค์ประกอบของการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2557, หน้า 20) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของการเรียนรู้ คือ

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่ผล แต่ตรวจสอบว่าเกิดการเรียนรู้ได้โดยดูที่ผลหรือสมรรถนะ
2. การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเชื่อ พฤติกรรมหรือเจตคติ และมีผลระยะยาวต่อการคิดและพฤติกรรมของนักเรียน
3. การเรียนรู้ไม่ใช่สิ่งที่ให้แก่นักเรียน แต่เป็นสิ่งที่นักเรียนลงมือทำให้แก่ตนเอง เป็นผลโดยตรงจากสิ่งที่นักเรียนตีความ และตอบสนองต่อประสบการณ์ของตน ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

Marquardt (1996, pp. 94-99) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. จัดการประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคต เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้
2. มีระดับการจัดการเรียนรู้ที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การช่วยสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การมองว่าการกระทำที่ผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การสร้างนโยบายและโครงสร้างการเรียนรู้ เช่น การลดการแบ่งแยกชั้นที่มากเกินไป การจัดโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง และการจัดระบบราชการและระบบที่บัพพร้อม

5. การตระหนักและการให้รางวัลต่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบทีม โดยเฉพาะการส่งเสริมประสบการณ์ใหม่และความคิดใหม่ ๆ ในการเป็นครู นักฝึกอบรม และทีมงานเพื่อการเรียนรู้

6. การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นนโยบายและกระบวนการขององค์กร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้และมีความรอบรู้ สมาชิกมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ สมาชิกควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับแนวทางการเรียนรู้อ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และความเป็นผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

7. การสร้างศูนย์สาธิตและโครงการที่เชื่อมโยง เพื่อช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ

8. การวัดขอบเขตทางการเงินกับกิจกรรมของการเรียนรู้ และมองหารูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

9. การใช้เวลา โอกาส และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้

10. การกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทุกสถานที่ เช่น การส่งเสริมการประชุมเพื่อการเรียนรู้ การฝึกฝนด้านการเรียนรู้ การจัดโครงการเพื่อการเรียนรู้ การสร้างยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโครงการ การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

หลักการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2557) และแอมโบรส และคณะ (2556) กล่าวถึงหลักการของการเรียนรู้ 7 ประการ ดังนี้

1. ความรู้เดิมอาจส่งเสริมหรือขัดขวางการเรียนรู้ก็ได้ กล่าวคือ ถ้ามีพื้นฐานความรู้เดิมที่แน่นและแม่นยำถูกต้อง และได้รับการกระตุ้นความรู้เดิมอย่างเหมาะสม ความรู้เดิมก็จะเป็นฐานของการสร้างความรู้ใหม่ขึ้น แต่ถ้าความรู้เดิมคลุมเครือ ไม่แม่นยำ และได้รับการกระตุ้นในเวลาหรือด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสม ความรู้เดิมจะเป็นสิ่งกีดขวางการเรียนรู้

2. การจัดระเบียบความรู้มีผลต่อการเรียนรู้ กล่าวคือ หากการปะติดปะต่อนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง เกิดเป็นโครงสร้างความรู้ที่ดี มีความแม่นยำและมีความหมาย จะสามารถเรียกเอาความรู้เดิมที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว่องไว

3. แรงจูงใจกระตุ้นให้เกิด ชี้นำ และเกื้อหนุนการกระทำเพื่อการเรียนรู้ กล่าวคือ แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดทิศทาง ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นพยายาม และคุณภาพของพฤติกรรม

การเรียนรู้ของตนเอง หากเห็นคุณค่าของเป้าหมายการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และเห็นคุณค่าทางความสำเร็จ และได้รับการหนุนเสริมจากสภาพแวดล้อม จะมีแรงจูงใจต่อการเรียน

4. การจัดการเรียนรู้ต้องเรียนแบบรู้จริง กล่าวคือ มีการบูรณาการความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

5. พึงเอาใจใส่การฝึกฝนและการให้ผลย้อนกลับ กล่าวคือ การฝึกปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ผสานกับการได้รับคำแนะนำป้อนกลับอย่างชัดเจน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. พึงเอาใจใส่พัฒนาการและบรรยากาศของการเรียนรู้ กล่าวคือ ระดับพัฒนาการ มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพบรรยากาศในชั้นเรียน ทางด้านสังคม อารมณ์ และสติปัญญา ส่งผลต่อการเรียนรู้

7. ฝึกทักษะการตรวจสอบประเมิน และปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง กล่าวคือ เรียนรู้และฝึกฝนกระบวนการทำความเข้าใจการเรียนรู้ (Metacognitive process) คือ เรียนรู้ การเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้ ได้แก่ รู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง รู้ความยากง่ายของบทเรียน รู้วิธีเรียนวิธีต่าง ๆ รู้วิธีประเมิน ตรวจสอบว่าวิธีเรียนนั้น ๆ ให้ผลดีแค่ไหน

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กล่าวคือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) เป็นกระบวนการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผ่านการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนทั้งองค์การ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นในองค์การ ทุกคนจะต้องร่วมกันผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย และที่พบว่าประสบความสำเร็จได้ยาก ถ้าผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์เอง

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557, หน้า 97) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนองค์การให้มีทิศทางเดียวกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) ดังนี้

1. การเห็นภาพและทิศทางร่วมกัน (Shared vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน

2. เป้าหมายร่วม (Shared goal) เป็นทั้งเป้าหมายปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและครู

3. คุณค่าร่วม (Shared value) เป็นการเห็นทั้งภาพเป้าหมาย และภาพความเชื่อมโยงซึ่งภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงาน จนเกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกัน

4. ภารกิจร่วม (Shared mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุก ๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ

สมชาย เทพแสง (2556) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กร ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

Senge (1990) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม คือ จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากสมาชิกแต่ละคนแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและเหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิก โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำต้องเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

4. ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม Senge (1990) เชื่อว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ และเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ กระบวนการขับเคลื่อนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน และให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนต้องการให้องค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

Krug (1992, pp. 430-431) กล่าวว่า หากการปฏิบัติใดก็ตามไม่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน ก็เหมือนกับการเดินทางที่ไม่มีจุดหมายปลายทาง

McEwan (1998, p. 201) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำโดยรวมมือกับครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครู ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจน

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือ การทำให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพอนาคต มองเห็นภาพเป้าหมายในการขับเคลื่อนขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557, หน้า 98) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ของครู

บนพื้นฐานงานที่มีลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จากสถานการณ์ที่งานจริงถือเป็นโจทย์ร่วมให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไกในการทำงานซึ่งกันและกัน แบบละวางตัวตนให้มากที่สุด จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงานและพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนาบนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจและการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐานการรับฟังและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2554, หน้า 140) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวม

Katzenbach and Smith (1986 cited in Clark, 2005) อธิบายว่า ทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีทักษะประกอบกันได้อย่างสมบูรณ์ (Complementary skills) โดยมีการตกลงร่วมกัน ในจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายปฏิบัติการตามแนวทางที่ก้าวร่วมนำไปด้วยความเชื่อมั่นต่อกันและกัน (Mutually accountable) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์

Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นั้น จะต้องมีการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายของการเรียนรู้ในองค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับการสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้

ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน สมาชิกได้พูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ลดการต่อต้าน ไม่ให้ความสำคัญด้วยการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ซึ่งในการขัดแย้งทางความคิดเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้มาจากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เกิดจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็จะมี การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งในเรื่องราวของงานที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไป ภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจความจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมจะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของ องค์การนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning how to practice) เป็นการฝึกการพัฒนาปฏิบัติ ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ เป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญต่อการนำทีมงาน (DuBrim, 2010 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 204) มีดังนี้

1. สร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจภายในทีมงาน
2. ให้การฝึกสอนสมาชิกในทีม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่กำหนดโดยทีม
4. เพิ่มความสามารถของทีม
5. สร้างลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ของทีม
6. คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและจงใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
7. สร้างแรงจูงใจแก่ทีมต่อการปฏิบัติงานในระดับที่ดีขึ้น
8. มอบอำนาจให้แก่สมาชิกภายในทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน
9. กระตุ้นสมาชิกในทีมให้จัดค่านิยมที่ไม่ดีในการทำงานออกไป

แนวทางปฏิบัติที่ผู้นำใช้เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นทีม (DuBrim, 2010 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 204-207) ได้แก่

1. กำหนดภารกิจของทีม ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับภาระหน้าที่ของทีม เพื่อลดข้อสงสัยของสมาชิกในทีม การทำทีมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การที่ผู้นำระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจของทีมให้ชัดเจน
2. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เพราะความไว้วางใจเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกัน การกระตุ้นการสื่อสารแบบเปิดเกี่ยวกับปัญหาและแบ่งปันข้อมูลเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจกันภายในทีม
3. พัฒนาบรรทัดฐานของทีมงาน กลยุทธ์สำคัญของการพัฒนาทีมงาน คือ การกระตุ้นทัศนคติระหว่างสมาชิกในทีมที่ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องกระตุ้นเรื่องการประสานงานกันในการทำงานมากกว่าการแข่งขันกัน
4. มุ่งเน้นในเรื่องความภาคภูมิใจในการทำงานที่ดีที่สุด ผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกในทีมเห็นว่าทำไมพวกเขาถึงควรภาคภูมิใจต่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงานหรือประสบความสำเร็จในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
5. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ทีมงาน ผู้นำต้องแสดงความสม่ำเสมอของการกระทำกับคำพูด ให้แก่สมาชิกในทีมได้เห็น เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้
6. ใช้รูปแบบผู้นำแบบฉันทามติ การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อผู้นำ ใช้การตัดสินใจแบบประชามติ ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์การ เพราะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การใช้ประชามตินำไปสู่กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิดและมุมมองระหว่างสมาชิกในทีมอีกด้วย
7. สร้างความเร่งด่วนความต้องการในเรื่องมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการให้แนวทางในการทำงาน ความเร่งด่วนยิ่งมีมากเท่าไร แนวโน้มต่อการทำงานให้สำเร็จยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
8. กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างทีม การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างทีมภายในองค์กร ช่วยการสร้างภูมิคุ้มกันการแข่งขันระหว่างทีมภายนอกองค์กร แต่ผู้นำต้องหาแนวทางในการป้องกันการเกิดความขัดแย้ง หากต้องใช้วิธีนี้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม
9. มุ่งเน้นการให้การยอมรับและการให้รางวัล การให้รางวัลต่อความสำเร็จของทีม เป็นการเสริมแรงต่อการทำงานเป็นทีม เพราะสมาชิกได้รับในสิ่งที่ตนเองทำสำเร็จร่วมกัน
10. กระตุ้นให้ใช้คำศัพท์เฉพาะ คือ การใช้ภาษาเฉพาะกระตุ้นความเหนียวแน่นและความผูกพันของกลุ่ม ทำให้เกิดการสื่อสารที่ชัดเจนและลดข้อผิดพลาดลงระหว่างสมาชิกภายในทีม

11. ลดการบริหารในระดับแคบลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักให้ออกาสสมาชิกในทีม ในการบริหารจัดการกิจกรรมของตน เสมือนการมอบอำนาจให้ทีมทำงานอย่างอิสระมากขึ้น ผู้นำต้องมั่นใจว่าสมาชิกในทีมมีทักษะที่ดี มีความรู้ในการทำงาน และมีการศึกษาที่ดี

12. ฝึกฝนการเป็นผู้นำผ่านการใช้เทคโนโลยีสำหรับทีมเสมือนจริง ผู้นำต้องใช้ เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกภายในทีมที่อยู่ต่างพื้นที่กัน สร้างความสัมพันธ์ ในลักษณะเครือข่าย ใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการมอบหมายงานสื่อสารความเข้าใจ และจูงใจ สมาชิกในทีมเสมือน

เสาวณี ศรีพุทธรัตน์ และคณะ (2555, หน้า 54) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงานควรมีลักษณะ ดังนี้ ผู้นำต้องกระตือรือร้น กระตุ้นให้มีความกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาเกิดขึ้นให้ได้ มีกฎระเบียบ ปฏิบัติให้ชัดเจน มีการสื่อสารกับสมาชิกในทีมงานให้รู้ข่าวสารตลอดเวลา พัฒนาโดยก้าวไป พร้อม ๆ กัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และถ้าผู้บริหารให้การเสริมแรงชื่นชมยินดีต่อผลสำเร็จ ของนักเรียนและครู จะทำให้นักเรียนและครูมีกำลังใจเข้มแข็ง เกิดความมั่นใจในการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

สมชาย เทพแสง (2556) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคี ในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และ ทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน มีการแบ่งปันความรู้ ถ่ายทอดข้อมูล ระหว่างกันและกันทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน ลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรส่งเสริมทีมให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายงาน และการวางแผนการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการอภิปราย ยึดมติความเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจและการตัดสินใจจะอยู่บน ความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทั้งหมด มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น มีการมอบหมายงานตามบทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า การเรียนรู้ เป็นทีม (Team learning) คือ การรวมพลังของสมาชิกในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบ

ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) กล่าวว่า ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงถ่ายโอนและเชื่อมโยงทั่วถึงกันอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศโลกที่เปลี่ยนแปลงไปยังส่งผลต่อวิถีการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงเป็นเหตุให้มีการพัฒนาแนววิถีการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรแบบ โรงเรียนที่เรียกว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) อย่างหลากหลายรูปแบบในบริบทต่าง ๆ ของแต่ละประเทศที่ตื่นตัวเพื่อเปลี่ยนผ่านให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของในศตวรรษที่ 21 ทั้งกรณีศึกษากลุ่มศึกษาบทเรียนหรือ Lesson study ในประเทศญี่ปุ่น การพัฒนาวิชาชีพครูแบบ Problem-solving groups ของประเทศฟินแลนด์ และการพัฒนาวิชาชีพครูแบบ Lesson group and research group ในเมืองเซียงไฮ้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้แห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ “Teach less, learn more” ในประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) มาประยุกต์สู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Senge et al., 2000) ปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โดยเกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการและยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันแบบผนึกกำลังกัน ในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพ

ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557, หน้า 95) ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การรวมตัวร่วมใจ รวมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารบริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพ เปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, หน้า 16) ให้ความหมาย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกัน

เพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบ สะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคล และผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือรวมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างองค์รวม

ราชบัณฑิตยสภา (2558, หน้า 301) ให้ความหมายของ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ไว้ใน 3 แนว ดังนี้

1. สังคมหรือกลุ่มคน เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน ที่เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ จึงมีการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. สิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพและสังคมที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เรียน เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่เรียน โดยปรับ โครงสร้างหรือออกแบบหลักสูตรที่ให้ความสำคัญ แก่สิ่งเหล่านี้
3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงที่ต้องสร้าง โรงเรียนให้เป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกับบุคคลและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน บุคคล ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ครูอาจารย์ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้ปกครอง การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม

McLaughlin and Talbert (2006 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558, หน้า 13) ให้คำนิยาม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในการทำงานเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ และการตรวจสอบหลักฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายในชั้นเรียน

ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, หน้า 24) กล่าวถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นเครื่องมือในการฝึกครูให้เรียนรู้ไปกับการฝึกผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ ในความคิดของตนเอง มีบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีความเป็นกัลยาณมิตร พึ่งพาอาศัยกัน จนเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง

DuFour (2007 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558, หน้า 13) ผู้ถือเป็นบิดาของชุมชน แห่งการเรียนรู้ กล่าวถึงลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ว่า ไม่ใช่โปรแกรมหรือหลักสูตร แต่เป็นแนวทางการดำเนินการที่ช่วยทำให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนทุกระดับ ครูผู้สอน

รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือรวมพลัง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

จากผลการวิจัยของ Hord (1997) ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครู เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยครูเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน จนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบต่อการพัฒนาการ โดยรวมของนักเรียน ถือเป็นพลังการเรียนรู้ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนมีผลดียิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน กล่าวคือ สามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด

คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

ราชบัณฑิตยสภา (2558, หน้า 302-303) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง
2. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาต้องทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และประยุกต์ความรู้เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนทุกคน
3. การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันจะนำไปสู่แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนยึดถือและปฏิบัติ
4. มีใจเื้อนใจหรือสภาพการณ์ที่สนับสนุน ได้แก่ การสื่อสาร การยอมรับ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น
5. การมีแนวปฏิบัติที่ตีร่วมกัน เช่น การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

หลักสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ตามวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันนั้น บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการเรียนรู้ การสร้างค่านิยม

ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การแสวงหาความรู้ใหม่ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมีเวลาเพื่อการทำงานร่วมกัน

Martin (2011); Hord, Roussin, and Sommers (2010); Annenberg Institute for School Reform (2013) and DuFour (2007) (อ้างอิงใน เรวณิ ชัยเชาวรัตน์, 2558, หน้า 17-18) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared values and vision) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญ เนื่องจากการมีพันธกิจที่ชัดเจนร่วมกันจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ดังนั้น ครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน

2. การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective responsibility for students learning) ผลการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียนนั้น ย่อมต้องอาศัยแนวทางและกลยุทธ์ที่หลากหลาย โดยสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากความคาดหวังที่ครูผู้สอนมีต่อนักเรียนในระดับสูง และอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งเป็นการวางเป้าหมายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยเป็นการวางเป้าหมายร่วมกันของครูที่เป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกคน

3. การสืบสอบเพื่อสะท้อนผลเชิงวิชาชีพ (Reflective professional inquiry) การพูดคุยสนทนากันระหว่างสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างครูผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ นักการศึกษา และผู้บริหาร เกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอนและการจัดการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ รวมทั้งร่วมกันเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของนักเรียนเกิดขึ้น ซึ่งการสะท้อนผลและการชี้แนะการปฏิบัติจะเป็นเครื่องมือหรือกลไกในการทบทวนประเด็นพื้นฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลทางบวกต่อการเรียนการสอนและคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน หรือช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้และส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

4. การร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration) เป็นการร่วมมือร่วมพลังของครูในภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียน การดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้ การร่วมมือร่วมพลังจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิกในชุมชนระหว่างการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. การสนับสนุนการจัดลำดับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร (Supportive conditions structural arrangements and collegial relationships) การเตรียมพร้อมในด้านการสนับสนุนให้บุคลากรหรือสมาชิกในชุมชนได้มีโอกาสสังเกตการสอน วิพากษ์วิจารณ์ และสะท้อนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสอนของเพื่อนร่วมงานและของชุมชนการเรียนรู้ เพื่อมุ่งเน้นกระบวนการ

เรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในชุมชน และส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนจะช่วยสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างสมบูรณ์

Kelly et al. (2012) กล่าวว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานร่วมกันเน้นที่ปัญหาการสอนและการเรียนรู้ (Collaborative school-wide focus on problems of teaching and learning) 2) การเป็นนักเรียนรู้มืออาชีพ (Professional learning) 3) การกระจายภาวะผู้นำ (Socially distributed leadership) 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนรู้ (Collegial relationships)

แนวทางในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1. ครูและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันระบุเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ
2. ครูผู้สอนและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติการสอน การจัดการเรียนรู้ และสิ่งที่มีผลกระทบกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ครูผู้สอนและสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ควรจัดให้กับผู้เรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่

Hord et al. (2012 อ้างถึงใน เรวณี ชัยเขาวรัตน์, 2558) ระบุว่า การร่วมมือรวมพลังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องอาศัยความหวัง หรือ HOPE ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

H: Honesty and humanity คือ มีความซื่อสัตย์และมีมนุษยธรรม หมายความว่า สมาชิกในชุมชนจะต้องซื่อสัตย์กับข้อมูลที่มีอยู่จริงทั้งในแง่ของผลการเรียนของผู้เรียน ความรู้และทักษะที่ตนมีอยู่ รวมทั้งกล้าที่จะขอความช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่า เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

O: Option and openness คือ การมีทางเลือกและมีความจริงใจ เปิดเผย หมายความว่า ในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้งมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายวิธี ครูผู้สอนต้องเลือกวิธีการหรือแนวทางที่ดีที่สุด และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้สมาชิกได้รับทราบร่วมกัน

P: Patience and persistence คือ มีความอดทน ความเพียรพยายาม หมายความว่า ครูผู้สอนต้องอดทนและเพียรพยายามเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด แม้ว่าความอดทนอาจไม่ใช่บรรทัดฐานของสังคมในปัจจุบัน แต่ความอดทนและเพียรพยายามในการค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

E: Efficacy and enthusiasm คือ ความมีประสิทธิภาพ และความกระตือรือร้น หมายความว่า ครูผู้สอนซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องเชื่อมั่นว่า ประสิทธิภาพ

ของครูผู้สอนส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

หน้าที่ของฝ่ายบริหารภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการบริหารจัดการ กำกับควบคุมดูแล เป็นผู้ที่คอยสนับสนุนให้ครูตื่นตัว ช่วยสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ เพื่อขับเคลื่อนการทำงานที่สอดคล้องกับวิชาชีพได้อย่างมีความสุข และเป็นการดำเนินการในลักษณะต่อเนื่องที่ไม่มีรูปแบบแน่ชัดตายตัว แต่เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

สถานศึกษาที่ดำเนินการตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้เกิดการรวมตัวกันเรียนรู้ของกลุ่มครู และมีบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีความเป็นกัลยาณมิตรและพึ่งพาอาศัยกัน จนเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการทำงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดการมองเห็นงานของตนจากการเรียนรู้วิธีการทำงานของคนอื่นด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงเป็นการปฏิบัติโครงสร้างระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน จากระบบตัวใครตัวมัน มาเป็นระบบทีม หรือวัฒนธรรมรวมหมู่ (Collective culture) โครงสร้างของระบบงาน ระบบการจัดการเรียนการสอน จะต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการช่วยกันดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าให้เรียนตามเพื่อนทัน โดยที่การช่วยเหลือนั้นทำเป็นทีม มีหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนคุณภาพของผลผลิตของโรงเรียน และสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่อยู่แล้วมีความสุข (Happy workplace)

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) คือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การร่วมมือร่วมพลัง ร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากร บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

การสอนงานบุคลากร (Coaching)

อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2558) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) ช่วยให้การพัฒนาศักยภาพและทีมมีผลลัพธ์ดีขึ้น อีกทั้งเพิ่มความผูกพันของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากต้องการนำการสอนงานบุคลากรมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง ประการแรกควรสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องก่อน ไม่ควรทำให้บุคลากรในองค์กรมองการสอนงานในด้านลบ เราควรเปลี่ยนทัศนคติและความเข้าใจของบุคลากรให้รับรู้ว่าการสอนงานไม่ใช่การสั่งการ เน้นที่การนำศักยภาพจากผู้ที่ได้รับการสอนงานออกมาใช้ ไม่ใช่การนำประสบการณ์ของการสอนงาน

มาหล่อหลอมความคิดของผู้ที่ได้รับการสอนงาน การสอนงานเน้นการใช้คำถาม เน้นการกระทำ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เพื่อค้นหาทางออก ทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติในอนาคต และ การสอนงานที่ดี ถึงแม้ผู้ได้รับการสอนงานทำอะไรผิด เขาก็จะเดินออกมาจากการพูดคุยกับหัวหน้า ในบทบาทผู้สอนงานด้วยความรู้สึกมุ่งมั่น พร้อมเรียนรู้ คิดใหม่ ทำใหม่ แตกต่างไปจากเดิม

สมาพันธ์โค้ชนานาชาติ (International Coach Federation [ICF], 2009 อ้างถึงใน อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2558, หน้า 13) กล่าวว่า การสอนงานที่ดีช่วยเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผลของการปฏิบัติงาน และเพิ่มสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ด้วย

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา (2557, หน้า 3) กล่าวว่า การสอนงานเป็นกลไก เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ การคิดขั้นสูง มีวิธีการเรียนรู้ การตรวจสอบประเมินตนเอง กำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองได้

ความหมายของการสอนงาน

สมาพันธ์โค้ชนานาชาติ (ICF, 2009 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 12) ให้ความหมาย การสอนงาน หมายถึง การเป็นพันธมิตรกับผู้ได้รับการประเมินในกระบวนการ กระตุ้นและสรรค์สร้างความคิด ซึ่งช่วยผลักดันให้เกิดการใช้ศักยภาพสูงสุดทั้งในด้านส่วนตัว และวิชาชีพ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน ในปัจจุบัน ผู้สอนงานจะให้เกียรติผู้ได้รับการสอนงานว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในชีวิตตนเอง และเชื่อว่าผู้ได้รับการสอนงานทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ รอบรู้ และสมบูรณ์ในตนเอง บนรากฐานดังกล่าวนี้ ผู้สอนงานจึงมีความรับผิดชอบในเรื่อง ดังนี้

1. เปิดเผย สร้างความกระจ่างแจ้ง และปรับให้สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้ได้รับการสอนงาน ต้องการบรรลุ

2. กระตุ้นการค้นพบตนเองของผู้ได้รับการสอนงาน
3. ช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานพัฒนาวิธีแก้ปัญหาและกลยุทธ์
4. ถือว่าความรับผิดชอบนั้นเป็นของผู้ได้รับการสอนงาน

สมาพันธ์โค้ชนานาชาติ (ICF, 2009 อ้างถึงใน อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2558, หน้า 15)

ให้ความหมาย การสอนงาน หมายถึง การเป็นคู่คิดให้กับผู้ได้รับการสอนงาน โดยใช้กระบวนการ กระตุ้นความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ผู้ได้รับการสอนงานมีแรงบันดาลใจ ในการนำศักยภาพของตนเองทั้งด้านส่วนตัวและในงานออกมาใช้สูงสุด

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557, หน้า 13) ให้ความหมาย การสอนงาน หมายถึง กระบวนการ และทักษะการสื่อสารเพื่อกระตุ้นหรืออำนวยความสะดวกให้บุคคลค้นพบและเข้าใจตนเอง ตระหนัก

ในตนเอง และปลดปล่อยศักยภาพของตน โดยการแสวงหาทางเลือก และวิธีการดำเนินการ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้ตนเองรู้สึกมั่นใจ ฟังพอใจ และเกิดความรู้สึกผูกมัดที่จะลงมือปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้ตกลงกันไว้

อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2558, หน้า 15) ให้ความหมาย การสอนงาน หมายถึง การช่วยให้ ผู้ได้รับการสอนงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ด้วยการสอนงาน ศักยภาพของผู้ได้รับการสอนงานให้มากที่สุด บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการเรียนรู้ ที่สร้างสรรค์

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2557, หน้า 2) ให้ความหมาย การสอนงาน หมายถึง การเป็นคู่คิดของผู้ได้รับการสอนงาน ในกระบวนการการพัฒนาที่สร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ผู้ได้รับการสอนงานได้นำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ทั้งชีวิตส่วนตัวและอาชีพ การสอนงาน เน้นการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านดีเป็นรูปธรรม

กลไกของการสอนงาน

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2557, หน้า 21-23) กล่าวว่า การสอนงานมีกลไก ที่นำไปสู่กระบวนการสอนงานและความสำเร็จของการสอนงาน ดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ได้รับการสอนงาน (Inspiring your coachee) ผู้สอนงาน ต้องใช้กลวิธี เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้รับการสอนงานอยากเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้
2. ให้กำลังใจสนับสนุนผู้ได้รับการสอนงาน (Encouraging your coachee) ผู้สอนงาน มีความจริงใจในการชมเชยผู้ได้รับการสอนงาน โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์
3. แก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดให้ผู้ได้รับการสอนงาน (Correcting your coachee) ผู้สอนงานที่มีประสบการณ์สูงจะสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดให้กับ ผู้ได้รับการสอนงานได้ โดยใช้คำถามหรือการให้ผู้ได้รับการสอนงานค้นหาแนวทางด้วยตนเอง
4. สร้างความท้าทายให้กับผู้ได้รับการสอนงาน (Challenging your coachee) ผู้สอนงาน จำเป็นต้องทำให้ผู้ได้รับการสอนงานเกิดความรู้สึกท้าทายในการเรียนรู้
5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) ผู้สอนงานที่จะทำการสอนงานได้ดีนั้น จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ในเรื่องที่ตนเองจัดการเรียนรู้ และมีความสามารถในการนำความคิดรวบยอดของความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติจริง
6. สนทนาสนทนา (Dialogue) เป็นการสื่อสารกับผู้ได้รับการสอนงานด้วยจิตใจที่บริสุทธิ์ ใช้เหตุผลหรือปัญญาในการพูด รับฟังด้วยใจที่เป็นกลางปราศจากอคติ สนทนาสนทนาเป็นปัจจัย ของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative learning)

7. การถอดบทเรียน (Lesson learned) เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการสอนงาน เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม วิธีการจูงใจ วิธีการให้ผลย้อนกลับ ผลจากการถอดบทเรียนจะทำให้ผู้สอนงานมีองค์ความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ เรียกว่า ปัญญาปฏิบัติ และสามารถนำไปเรียนรู้ต่อยอดได้

8. ความผูกพันของผู้ได้รับการสอนงานกับผู้สอนงาน (Engagement) ผู้ได้รับการสอนงานที่มีความผูกพันกับผู้สอนงานจะรับฟังคำแนะนำ และนำไปปฏิบัติด้วยตนเอง

9. การตั้งคำถามกระตุ้นการคิด (Thinking question) เป็นหัวใจสำคัญของการสอนงาน เพราะการสอนงานที่ดีจะต้องใช้คำถามกระตุ้นให้คิดและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสอนงานที่ดีอยู่ที่การดึงศักยภาพของผู้ถูกสอนงานออกมา และให้เขาพัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ

ทักษะการสอนงาน (Coaching skill)

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557, หน้า 68-84) กล่าวถึงทักษะการสอนงาน ต้องใช้ทักษะการสื่อสารหลายด้านประกอบกัน ดังนี้

1. ทักษะการตั้งคำถามอย่างทรงพลัง (Powerful questioning skill) กระบวนการสอนงานเพื่อพัฒนาและปลดปล่อยศักยภาพของผู้ได้รับการสอนงาน การตั้งคำถามเป็นทักษะสำคัญที่ผู้สอนงานใช้เพื่อกระตุ้นและท้าทายความคิดของผู้ได้รับการสอนงาน ทำให้ผู้ได้รับการสอนงานได้มีโอกาสสำรวจสถานการณ์ รวมถึงความคิดในหลาย ๆ แง่มุม ทั้งในมุมกว้างและในมิติที่ลึกซึ้ง คำถามที่ทรงพลัง คือ คำถามที่กระตุ้นให้ผู้ได้รับการสอนงานได้ใช้ความคิดของตนเอง จนเกิดความเข้าใจ เรียนรู้เกี่ยวกับวิถีคิด จิตใจของตนเอง รวมถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ เป็นคำถามที่ช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานเกิดการตระหนักรู้ ตื่นรู้ ส่งเสริมให้ผู้ได้รับการสอนงานมองไปข้างหน้า เล็งเห็นเป้าหมาย และแสวงหาวิถีทางสู่การค้นพบทางออกของปัญหา หรือคำตอบที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริงและเป้าหมายที่กำหนด

2. ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening skill) การฟังเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างสูงไม่น้อยไปกว่าทักษะการตั้งคำถาม เพราะคำถามที่ทรงพลังเกิดจากการฟังที่ลึกซึ้ง ฟังอย่างเข้าถึงสิ่งที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังคำพูด ฟังอย่างลึกซึ้งถึงสภาวะอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม รูปแบบการคิด ความต้องการเบื้องต้นหรือแรงจูงใจ ยิ่งผู้สอนงานสามารถฟังได้ลึกซึ้งเท่าไร จะยังสามารถตอบสนองต่อผู้ได้รับการสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

3. ทักษะการสร้างความกระจ่างแจ้ง (Clarifying skill) การสร้างความกระจ่างแจ้งเป็นทักษะที่มาควบคู่กับทักษะการฟัง หากผู้สอนงานฟังอย่างลึกซึ้งย่อมสามารถกล่าวคำพูดสรุปความเข้าใจที่ตนมีเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ได้รับการสอนงานพูดได้ตรงกับที่ผู้ได้รับการสอนงานต้องการจะสื่อ ขณะเดียวกันก็สามารถสะท้อนสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใต้คำพูด เช่น อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ได้รับ

การสอนงาน เป็นต้น การพูดเพื่อสรุปประเด็น เพื่อสร้างความกระจ่างแจ้ง ผู้สอนงานควรพูดอย่างกระชับ ควรสร้างความกระจ่างแจ้งโดยตกผลึกข้อมูลที่ได้รับจากผู้ได้รับการสอนงาน มาตรฐานหนึ่ง โดยสรุปสาระสำคัญของประเด็นปัญหา ซึ่งรวมถึงสิ่งที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังคำพูดด้วย เพื่อช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานซึมซับข้อมูล จับประเด็น เข้าใจและจดจำได้ง่าย เพื่อให้สามารถก้าวต่อไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ทักษะการแสดงการรับรู้ (Acknowledging skill) โดยธรรมชาติมนุษย์มีความต้องการทางด้านจิตใจและอารมณ์ มนุษย์ต้องการความเข้าใจ ต้องการให้คนเห็นคุณค่า ต้องการการยอมรับ ต้องการได้รับการปฏิบัติเหมือนตนเป็นคนพิเศษ การแสดงการรับรู้เป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารให้ผู้ได้รับการสอนงานรู้ว่า ผู้สอนงานเข้าใจในกรอบความคิด มุมมอง และค่านิยมของผู้ได้รับการสอนงาน ยอมรับในความแตกต่างและตัวตนของผู้ได้รับการ โค้ชในแบบที่เป็นการใช้ทักษะในการแสดงการรับรู้ควบคู่ไปกับการแสดงเจตนาที่ดี ให้ผู้ได้รับการสอนงานได้รับรู้ตั้งแต่ต้นว่าการสอนงานมีขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ได้รับการสอนงานให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง

5. ทักษะการให้ความคิดเห็น (Giving feedback skill) การสนทนาเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงาน การให้ความคิดเห็นถือเป็นทักษะที่สำคัญยิ่ง ผู้สอนงานต้องระมัดระวังไม่ให้ผู้ได้รับการสอนงานรู้สึกที่กำลังถูกกล่าวหา ตำหนิ จับผิด โจมตี เพราะถ้าผู้ได้รับการสอนงานรู้สึกเช่นนี้ตั้งแต่ช่วงแรกของการสนทนา โอกาสที่การสอนงานจะดำเนินไปภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจ และประสบความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะผู้ได้รับการสอนงานไม่ไว้วางใจในตัวผู้สอนงาน

6. ทักษะการชม (Giving appreciation skill) ในกระบวนการสอนงานตั้งแต่ต้นจบจบ ไม่ว่าจะใช้ระยะเวลาานเท่าไร บทบาทของผู้สอนงาน คือ เป็นกัลยาณมิตร ผู้สนับสนุน ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้ได้รับการสอนงานดึงตนเองให้หลุดพ้นจากปัญหา แม้ว่าจะเป็นการสอนงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ได้รับการสอนงานได้แสดงพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบในเชิงลบ ผู้สอนงานควรละวางอคติ และพิจารณาจุดแข็งของผู้ได้รับการสอนงาน แสดงความชื่นชมสิ่งที่ผู้ได้รับการสอนงานทำได้โดยเฉพาะเจาะจง ผู้สอนงานที่ดีจะมองไปที่ศักยภาพของผู้ได้รับการสอนงานมากกว่ามองไปที่จุดอ่อน ผู้สอนงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ได้รับการสอนงานใช้ศักยภาพ หรือจุดแข็งของตนมาทำให้จุดอ่อนนั้นลดอิทธิพลลง

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2557, หน้า 39-71) กล่าวถึงทักษะการสอนงาน ประกอบด้วย

1. พลังคำถาม (Power question)

เป็นคำถามกระตุ้นการคิด และนำไปสู่การเรียนรู้ เป็นคำถามที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ เป็นคำถามที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคำถามทั่วไป คำถามที่ทรงพลังเป็นคำถามกระตุ้นความคิด เป็นคำถามแบบเปิด การตั้งใจฟัง เปิดโอกาสรับฟัง รอคอยการรับฟังอย่างจริงจัง

กลยุทธ์การตั้งคำถามที่ทรงพลัง

- 1) วางแผนการตั้งคำถามล่วงหน้า โดยเป็นคำถามที่ตอบสนองจุดประสงค์การเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการถามในเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่า คิดวิจารณ์ญาณ คิดเป็นระบบ คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์
- 2) หลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่ชี้นำคำตอบ
- 3) การตั้งคำถามแต่ละคำถามต้องเว้นช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ได้รับการสอนงานได้คิดแสวงหาคำตอบ
- 4) ไม่ย่ำคำถาม การย่ำคำถามจะทำให้ผู้ได้รับการสอนงานขาดความสนใจในคำถามของผู้สอนงาน
- 5) ถามด้วยคำถามที่ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง จะทำให้ผู้ได้รับการสอนงานมีประเด็นการคิดหาคำตอบ
- 6) ถามทีละคำถาม ถ้าถามหลายคำถามในครั้งเดียวกัน ทำให้คำถามลดความสำคัญลง และยังทำให้ผู้ได้รับการสอนงานเกิดความสับสน
- 7) ใช้คำถามที่หลากหลาย ตลอดจนการเชื่อมโยงสาระที่ถามให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในชีวิตจริง

คำถามที่ทรงพลัง 5 ประเภท

การตั้งคำถามที่ทรงพลัง จำแนกออกได้ 5 ประเภท ดังนี้

- 1) คำถามกระตุ้นให้มีจุดหมายในการคิด (Focus question) เป็นคำถามที่ใช้ถามเพื่อให้ผู้ได้รับการสอนงานกำหนดจุดมุ่งหมายในการคิดอย่างเฉพาะเจาะจง
- 2) คำถามกระตุ้นความปรารถนา (Passion question) เป็นคำถามที่ทำให้ผู้ได้รับการสอนงานกำหนดเป้าหมายทางการเรียนรู้ของตนเอง หรือความปรารถนาที่จะเรียนรู้
- 3) คำถามที่เสริมพลัง (Empowerment question) เป็นคำถามที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ทั้งด้านการคิด การกระทำ และการตัดสินใจ
- 4) คำถามกระตุ้นแรงบันดาลใจ (Inspiration question) เป็นคำถามที่ทำให้ผู้ได้รับการสอนงานเกิดแรงบันดาลใจในการที่จะคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจจากภายนอก

5) คำถามเชิงลึก (Depth question) เป็นคำถามที่ทำให้ผู้เรียนใช้ความคิดวิเคราะห์ คิดวิพากษ์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดอย่างเป็นระบบ คิดแก้ปัญหา รวมทั้งการสะท้อนคิด (Reflection)

2. การให้ข้อมูลที่กระตุ้นการเรียนรู้

การให้ข้อมูลที่กระตุ้นการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 การให้ข้อมูลกระตุ้นการเรียนรู้ (Feed-up) เป็นการให้ข้อมูลพื้นฐานของการเรียนรู้ ได้แก่ จุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ภาระงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้เรียนจะต้องสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่เน้นแรงจูงใจภายใน (Inner motivation) ซึ่งแรงใจให้ ผู้เรียนเห็นคุณค่าในสิ่งที่จะเรียนรู้ การให้ข้อมูลกระตุ้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะผู้เรียน ได้ทราบข้อมูลสำคัญก่อนที่จะเริ่มเรียน อีกทั้งยังมีแรงจูงใจและอยากเรียนรู้

2.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้ข้อมูลในระหว่างและภายหลังที่ ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ หรือทำงานต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการเรียนรู้ คุณภาพของผลงาน พฤติกรรม คุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนทราบจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ต้องปรับปรุงแก้ไขของตนเอง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี ผู้สอนงานควร ใช้การสื่อสารเชิงบวก (Positive communication) ด้วยความจริงใจ ทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาท่าทีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้

2.3 การให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ต่อยอด (Feed-forward) เป็นการให้ข้อมูลเพื่อให้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เพิ่มเติมภายหลังการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้คำถามที่กระตุ้นการรู้คิด มุ่งเน้นการชี้แนะแนวทางและวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ระบายบุคคล เพิ่มแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ให้กำลังใจผู้เรียน และเสริมพลัง (Empower) อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ผู้เรียนวินิจฉัยตนเอง ตรวจสอบความรู้และการเรียนรู้ต่อยอด

3. ทักษะการชื่นชมและเห็นคุณค่าว่าเป็นทักษะสำคัญของผู้สอนงานที่ทำหน้าที่สอนงาน การชื่นชมและเห็นคุณค่าเป็นการสื่อสารระหว่างผู้สอนงานและผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์ ทำให้การสอนงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีอีกด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า การสอนงานบุคคลากร (Coaching) คือ กระบวนการและทักษะการสื่อสารเพื่อช่วยกระตุ้นการค้นพบ ตนเองของผู้ได้รับการสอนงาน ให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำศักยภาพของตนออกมาใช้ได้ อย่างเต็มที่ โดยใช้กระบวนการกระตุ้นความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

จากการศึกษาของ Ramsden (1992) พบว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในโมเดลกระบวนการเรียนรู้ และมีผลต่อวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด อีกทั้ง Bandura (1986) พบว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเชื่ออำนาจตนในการเรียนรู้และการรับรู้ความสามารถทางการเรียน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้เรียนที่สำคัญ

ความหมายของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

วิชา จันตา (2552) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) คือ สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ที่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียนทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้นในการเรียนรู้ และเรียนรู้ด้วยความสุข

Fraser (1998) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ คือ สภาพสังคม สภาพทางจิตวิทยาและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และทัศนคติของผู้เรียน

Ramsden (1992) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ คือ สภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เช่น วิธีการสอนของครู การวัดประเมินผล และบรรยากาศทางการเรียนที่ครูสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

Dorman (2001) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ คือ บรรยากาศทางการเรียนและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่มีปฏิสัมพันธ์กันในห้องเรียนระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งทางด้านพุทธิพิสัยและจิตพิสัย

Lizzo, Wilson, and Simons (2002, p. 2) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ คือ สภาพแวดล้อมทางการเรียนที่ผู้เรียนและครูมีส่วนร่วมในการเรียน ครูสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่สนใจผู้เรียน มีการกำหนดเป้าหมายในการเรียน มีการประเมินที่เหมาะสม การกำหนดภาระงาน และบรรยากาศที่ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้

ลักษณะของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

Lizzo et al. (2002, p. 50) ได้กำหนดคัลักษณะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การสอนที่ดีของครู (Good teaching) เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูต้องให้ความสำคัญกับการตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

ของผู้เรียน พยายามเข้าใจสภาพปัญหาในการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคล มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนปฏิบัติงานให้ดีที่สุด มีความสามารถในการอธิบายเนื้อหาได้อย่างชัดเจน ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างน่าสนใจ สนุกสนาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางการเรียนให้กับผู้เรียน

2. การกำหนดเป้าหมายทางการเรียนที่ชัดเจน (Clear goal) เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายทางการเรียนที่ชัดเจน โดยครูผู้สอนอธิบายให้นักเรียนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการเรียน แนวทางในการประเมิน และเกณฑ์การกำหนดมาตรฐานของงานที่จะมอบหมายให้นักเรียนปฏิบัติ

3. การประเมินผลการเรียนการสอนที่เหมาะสม (Appropriate assessment) เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่พัฒนาการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวัดและประเมินผลที่ตัดสินความรู้ ความสามารถของผู้เรียน โดยมุ่งเน้นการวัดความเข้าใจของผู้เรียน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งคะแนนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

4. การมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม (Appropriate workload) เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยมีการมอบหมายหรือกำหนดภาระงานทางการเรียนให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติ มีรูปแบบประเภทของงาน และปริมาณงานที่เหมาะสม ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมกับเนื้อหาและหลักสูตรการเรียนรู้ ทำทลายความสามารถของผู้เรียน โดยกำหนดเวลาให้ผู้เรียนได้มีเวลาเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์

5. ความอิสระในการเรียนรู้ (Independent in learning) เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถริเริ่มกิจกรรมทางการเรียนด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการเลือกเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน รูปแบบการวัดและประเมินผล และเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ได้

Ramsden (1992) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและส่งเสริมการเรียนรู้ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนที่น่าสนใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้ และครูผู้สอนมีการเตรียมการเรียนการสอนสามารถอธิบายให้ผู้เรียนได้เข้าใจอย่างมีคุณภาพ
2. ครูแสดงถึงความสนใจและเอาใจใส่ผู้เรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมควบคู่กับการช่วยเหลือผู้เรียนจากการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. มีการตั้งเป้าหมายทางการเรียนที่ชัดเจน ทำทลายความสามารถทางสติปัญญาและให้ความคาดหวังว่าผู้เรียนจะประสบความสำเร็จ

5. การจัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีสิทธิ์เลือกที่จะเรียนรู้ในเนื้อหาสาระวิชาในกิจกรรมอย่างไร และจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ

6. มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าการสอนของครู โดยวินิจฉัยว่าทำอย่างไรการเรียนรู้ของผู้เรียนจะก้าวหน้าได้ดี และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

Ramsden and Entwistle (1981) พบว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสอนที่ดีของครู (Good teaching) เป็นการรับรู้ของผู้เรียนว่าครูมีการเตรียมการสอนที่ดี มีความมั่นใจ และมีทักษะความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. การเปิดกว้างต่อผู้เรียน (Openness to students) ครูสามารถช่วยเหลือผู้เรียนเป็นกันเองกับผู้เรียน สร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน

3. ความอิสระในการเรียนรู้ (Freedom in learning) เป็นบรรยากาศการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถที่จะเลือกเรียนรู้ว่าจะเรียนรู้อะไร และเรียนรู้ได้อย่างไรได้ด้วยตนเอง

4. มีเป้าหมายการเรียนที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน (Clarity in goals and standard) เป็นการรับรู้ของผู้เรียนที่รู้สึกว่าการกำหนดรูปแบบและเกณฑ์การประเมินผลมีความชัดเจนเหมาะสมกับเนื้อหาที่ได้เรียนรู้

5. การมีความเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ (Vocational relevance) เป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรับรู้ว่ามีเนื้อหาในวิชาที่เรียนมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับอาชีพในอนาคต

6. บรรยากาศทางสังคม (Social climate) เป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้เรียนรับรู้ว่ามีบรรยากาศทางการเรียนที่ดี และมีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีระหว่างผู้เรียนและบุคคลอื่น

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอนของครู การกำหนดเป้าหมายทางการเรียน การประเมินผลการเรียนการสอน ความมีอิสระในการเรียนรู้ บรรยากาศทางการเรียน และบรรยากาศทางสังคม

ความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

Watkins and Biggs (2001 cited in Goh, 2005) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้เรียนและสภาพแวดล้อมทางด้านกระบวนการสอนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนจะสามารถเปลี่ยนจากวิธีการเรียนรู้แบบผิวเผินไปสู่วิธีการเรียนรู้แบบลึกในกระบวนการสอนและ

สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างไปจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเคยได้รับหรือคุ้นเคยมาก่อน

Ramsden (1991) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในโมเดลกระบวนการเรียนรู้ได้มากที่สุด คือ การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ความสำคัญที่แรงจูงใจและความคาดหวังของนักเรียน แล้วกำหนดว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอย่างไรที่มีอิทธิพลต่อวิธีการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้

Biggs and Moore (1993) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีนั้น สามารถเอื้ออำนวยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี โดยเฉพาะการเรียนการสอนของครูเป็นขั้นตอนสำคัญและวิธีดำเนินการที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนและมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกระบวนการเรียนของนักเรียน

วิทยา จันตา (2552) กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ห้องเรียนมีอุปกรณ์และสื่อการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน และครูมีความสุขในการสอน
2. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้สนับสนุนการเรียนรู้หลายด้าน เช่น เป็นตัวกระตุ้นผู้เรียนให้มีความสนใจและเกิดแรงจูงใจในการเรียน เปลี่ยนเจตคติในการเรียนไปในทางที่ดี มีความพึงพอใจในการเรียน นำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ช่วยจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้เรียน เนื่องจากการเรียนรู้และการรับรู้ของผู้เรียนจะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้สัมผัสกับสิ่งภายนอกที่มากกระตุ้นประสาทสัมผัสของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี
4. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีของผู้เรียน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีบรรยากาศอบอุ่น เป็นมิตร มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตัดสินปัญหาด้วยเหตุผลต่าง ๆ ถือเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
5. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีส่วนช่วยในการควบคุมชั้นเรียน ให้ผู้เรียนมีระเบียบวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการจัดโต๊ะ เก้าอี้ของนักเรียนอย่างมีวัตถุประสงค์ จะช่วยให้การควบคุมชั้นเรียนมีระบบระเบียบ และง่ายสำหรับผู้สอนมากขึ้น

6. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นแหล่งทรัพยากรทางการเรียน ทำให้ผู้เรียนและผู้สอนสามารถใช้แหล่งค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลา เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ให้ทั้งครูและผู้เรียน

7. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ หรือทำกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ อย่างตั้งใจ

8. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน

9. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเมื่อยล้า หรือความอ่อนเพลียทางด้านสรีระของผู้เรียน เช่น แสงสว่างในห้องเรียนที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้เรียนคลายความเมื่อยล้าของสายตา เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างพัฒนาการของผู้เรียนด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) คือ การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่สถานศึกษาสร้างขึ้น ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และเจตคติทางการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความสำคัญต่อวิธีการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เนื่องจากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีนั้น จะเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี การเรียนรู้แบบยั่งยืนเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจและเกิดแรงจูงใจในการเรียน อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนให้เป็นผู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

แนวคิดและหลักการในการพัฒนาตัวบ่งชี้

ความหมายของตัวบ่งชี้

สุวิมล ว่องวาณิช (บรรณาธิการ, 2545) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้ระบุ/ บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

ศิริชัย กาญจนวาที (2550, หน้า 82) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 6-7) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงลักษณะหรือปริมาณของสภาพการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุ/ บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

โกศิษฎ์ เบลรินทร์ (2552, หน้า 28) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

สุกิจ โปธิ์ศิริกุล (2553, หน้า 96) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ สิ่งที่น่ามาใช้วัดหรือชี้สภาพของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง และระบบที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ ซึ่งตัวบ่งชี้จะเกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน โดยที่ตัวแปรทุกตัวไม่จำเป็นต้องเป็นตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกถึงภาพรวมของระบบใดระบบหนึ่งเหมือนกับการเป็นการให้แนวคิดกว้าง ๆ มากกว่าจะเป็นภาพที่เฉพาะเจาะจงหรือภาพที่เป็นชิ้นส่วนของสิ่งที่เราสนใจ

Johnstone (1981, p. 2) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ สารสนเทศบ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจง แต่จะบ่งบอกอย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมสถานะที่ศึกษาโดยรวม

Burstein, Oakes, and Guiton (1992, p. 15) ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ คือ ค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะคุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ ต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการวัดด้วย

ประเภทของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 7-8) ได้แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ที่แบ่งตามทฤษฎีระบบ ได้แก่

1.1 ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input sub division) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความประสงค์ของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา

1.2 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process sub division) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบที่ช่วยเปลี่ยนแปลงหรือผลิตปัจจัยที่ได้รับมาเป็นผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่อธิบาย แจกแจงปัจจัยของระบบการศึกษา

- 1.3 ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output sub division) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่บ่งชี้ถึงปริมาณผลผลิตที่ออกจากระบบการศึกษา หรือทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับจากระบวนการผลิต และพร้อมที่จะออกสู่สังคม เป็นตัวบ่งชี้ที่ชี้ความพึงพอใจของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา
 2. ตัวบ่งชี้ที่แบ่งตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย ได้แก่
 - 2.1 ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลผลแบบอิงกลุ่ม (Reference comparison) เป็นตัวบ่งชี้เปรียบเทียบระบบการศึกษาต่าง ๆ หรือเป็นการเปรียบเทียบกับกลุ่ม
 - 2.2 ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลผลแบบอิงตนเอง (Self-reference comparison) เป็นตัวบ่งชี้เปรียบเทียบในระบบการศึกษาเดียวกัน แต่แตกต่างกันในด้านระยะเวลา หรือเป็นการเปรียบเทียบกับตนเอง
 - 2.3 ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-reference comparison) เป็นตัวบ่งชี้ที่เปรียบเทียบกับระบบในอุดมคติหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้
 3. ตัวบ่งชี้แบ่งตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น ได้แก่
 - 3.1 ตัวบ่งชี้ที่วัดเป็นค่าสัมบูรณ์ (Absolute measurement) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความหมายในตัวเอง และบอกปริมาณที่แท้จริง ไม่มีการนำค่าไปเปรียบเทียบหรือสัมพันธ์กับค่าอื่น ๆ
 - 3.2 ตัวบ่งชี้ที่วัดเป็นค่าสัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or ratio measurement) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าที่มีการนำไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องหรือเปรียบเทียบกับค่าอื่น
 4. ตัวบ่งชี้ที่แบ่งตามลักษณะตัวแปร ได้แก่
 - 4.1 ตัวบ่งชี้ตามช่วงเวลา แบ่งได้ ดังนี้
 - 4.1.1 ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้แสดงค่าในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งแสดงถึงสถานะหรือให้ค่าเป็นปริมาณที่แน่นอน ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง
 - 4.1.2 ตัวบ่งชี้เคลื่อนไหว (Flows indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา ซึ่งแสดงถึงสถานะที่ตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับอัตราการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา ข้อมูลอธิบายอัตราการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาถูกรายงานในรูปร้อยละต่อปี มีค่าเป็นบวกหรือลบก็ได้
 - 4.2 ตัวบ่งชี้ตามระดับการวัดตัวแปร แบ่งได้ ดังนี้
 - 4.2.1 ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal indicators)
 - 4.2.2 ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinary indicators)
 - 4.2.3 ตัวบ่งชี้ช่วง (Interval indicators)
 - 4.2.4 ตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio indicators)
 - 4.3 ตัวบ่งชี้ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร แบ่งได้ ดังนี้

4.3.1 ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการแจกแจง (Distributive indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการแจกแจงของข้อมูล

4.3.2 ตัวบ่งชี้ที่ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (Non-distributive indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง

5. ตัวบ่งชี้แบ่งตามลักษณะการใช้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive indicators)

6. ตัวบ่งชี้ตามลักษณะการนิยาม ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective indicators) และตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective indicators)

Johnstone (1981, p. 15) ได้จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative indicators) คือ การเลือกตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในงานวิจัยงานบริหาร และงานวางแผน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative indicators) คือ ตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นเดี่ยว ๆ เป็นตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง เพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา

3. ตัวบ่งชีรรวม (Composite indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษา

ลักษณะของตัวบ่งชี้

ศิริชัย กาญจนวาที (2550, หน้า 84-86) กล่าวถึงลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องวัดได้ตรงประเด็น เชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด

1.2 มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทน คุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวาหรือคงที่เมื่อมีการวัดซ้ำในระยะเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่า ความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้ต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางและปราศจากความลำเอียง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะ

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อสิ่งที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้ชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก วัดหรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

โกศล ภูศรี (2554) กล่าวถึงลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ เป็นค่าชั่วคราว ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ บ่งบอกถึงสถานะที่มุ่งวัดในลักษณะกว้าง ๆ และเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎีซึ่งมีความสำคัญกับศาสตร์ทุกสาขา

Johnstone (1981) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ตัวบ่งชี้ต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ มิใช่บรรยายเป็นข้อความเพียงอย่างเดียว และในการตีความค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มิฉะนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่เพียงใด

2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราวไม่ถาวร มีการผันแปรตามเวลาและสถานที่ คือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกความหมายโดยมีเงื่อนไขของเวลาและสถานที่กำกับ

3. ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในลักษณะกว้าง ๆ หรือให้ภาพในเชิงสรุปโดยทั่วไปมากกว่าจะเป็นภาพที่เฉพาะเจาะจงในรายละเอียดส่วนย่อย

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

Johnstone (1981) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ 5 ด้าน

ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตัวบ่งชี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลตามนโยบายได้ชัดเจนขึ้น

2. ด้านการกำกับและประเมินระบบการศึกษา เป็นการใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามช่วยตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษานั้น เป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการวิจัย โดยเฉพาะตัวบ่งชี้รวม สามารถใช้แทนลักษณะของระบบการศึกษาในการวิจัย โดยนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ ตามต้องการ ได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ดีกว่าการใช้ตัวแปรเดียวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์เท่านั้น

4. ด้านการจัดลำดับ ประเภทระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ช่วยให้การจัดแบ่งกลุ่มในระบบการศึกษามีความตรงและความเที่ยง อีกทั้งช่วยชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันในการศึกษา ใช้ในการเปรียบเทียบการศึกษาระหว่างจังหวัด ภายในประเทศ หรือระหว่างประเทศได้ ซึ่งการสร้างตัวบ่งชี้รวมจะช่วยลดความผิดพลาดลงได้

5. ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประกันคุณภาพการศึกษาต้องอาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวที่กำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาตัวบ่งชี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 20-29) กล่าวถึง ขั้นตอนในการพัฒนาตัวบ่งชี้ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ นักวิจัยต้องกำหนดว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร อย่างไร เพื่อใช้ในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์สมควรต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้

ขั้นตอนนี้เป็นตัวชี้แนะวิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไป และนักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. การกำหนดกรอบความคิดหรือการสร้างแนวคิด (Conceptualization)

เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ โดยการกำหนดรูปแบบหรือ โมเดลแนวคิดของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกิมิติ และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง

2. การพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of component measures) การสร้างและการกำหนดมาตรา (Construction and scaling) เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรย่อยตาม โมเดลแนวคิด และการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component variables) ของตัวบ่งชี้ นักวิจัยต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์และตรงกับตัวบ่งชี้ แล้วคัดเลือกตัวแปรย่อยว่าจะใช้จำนวนเท่าใด ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยต้องเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนด

2.2 การกำหนดวิธีการรวม (Combination method) ตัวแปรย่อย นักวิจัยต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ คือ

2.2.1 การรวมเชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชีรวมไม่ได้เปลี่ยนแปลง

2.2.2 การรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่าตัวแปรเข้าด้วยกัน โดยการคูณ มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวประกอบมีค่าสูงทั้งหมด

2.3 การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ในการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยต้องกำหนดน้ำหนักแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ กำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน และกำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักแตกต่างกัน ทำได้หลายวิธี ดังนี้

2.3.1 วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgment) เป็นการพิจารณา ลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการจะศึกษานั้น ๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอ ค่าน้ำหนักของตัวแปร พิจารณาหาข้อยุติโดยใช้ค่าเฉลี่ย หรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร หรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น ได้แก่ การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อสำรวจหาฉันทมติ

จากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

2.3.2 วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure effort required) โดยพิจารณาจากเวลา ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น เช่น เวลาหรือค่าใช้จ่ายของตัวแปรที่ 1 มากกว่าตัวแปรที่ 2 จะให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวแปรที่ 1 มากกว่าหรือน้อยกว่าตัวแปรที่ 2 ขึ้นอยู่กับบริบทของสิ่งที่จะศึกษา

2.3.3 วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) เป็นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminate analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical correlation) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวย่อย ซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้การศึกษาในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้

ในการสร้างตัวบ่งชี้มีหลักในการสร้าง ดังนี้

1. การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา จะต้องนำตัวแปรที่สำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ด้วยการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาอย่างชัดเจน โดยอาศัยข้อเสนอทางทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก เพราะอาจจะทำให้มีโน้ตส์ของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อนและยากในการแปลความหมาย หลังจากนั้นจึงพิจารณาคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา โดยเลือกตัวแปรให้ครอบคลุมแต่ละคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา เพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษามากที่สุด

2. การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร

วิธีการรวมตัวแปรเข้าด้วยกัน โดยทั่วไปใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ การบวกทางพีชคณิต (Additive) และการรวมแบบทวีคูณ (Multiplicative) ดังนี้ (Johnstone, 1981)

2.1 การบวกทางพีชคณิต (Additive) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ความสำคัญของแต่ละตัวแปรสามารถทดแทนกันได้ กล่าวคือ ถ้าตัวแปร V1 มีค่าต่ำก็สามารถทดแทนได้ด้วยค่า V2 ที่สูง เป็นผลให้ค่าตัวบ่งชี้ (I) ไม่เปลี่ยนแปลง

2.2 การรวมแบบทวีคูณ (Multiplicative) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนกันได้ โดยวางเงื่อนไขว่าตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด ตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวจะต้องเสริมซึ่งกันและกันจึงจะส่งผลต่อตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วย โดยตรวจสอบทั้งเรื่องความเที่ยงตรง (Reliability) ความเชื่อมั่น (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility)

Johnstone (1981, pp. 31-33) กล่าวถึงการพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ 2 วิธี คือ

1. เป็นการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสถานะที่ต้องการแสดง โดยยึดหลักเหตุผลทางทฤษฎี แล้วดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้น ตามหลักเกณฑ์เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นมาเป็นตัวบ่งชี้

2. เป็นการสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปรโดยใช้หลักการทางสถิติเป็นพื้นฐานในการสร้าง

ในการสร้างตัวบ่งชี้ มีข้อควรคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

- 1) การคัดเลือกตัวแปรที่จะอธิบายสภาพการณ์ทางการศึกษา
- 2) การสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- 3) การกำหนดค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวแปร

การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ จำแนกได้เป็น 3 วิธีการหลัก ได้แก่ (Johnstone, 1981, pp. 31-39; นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, 2541, หน้า 53)

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic definition) เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีการสร้างตัวแปรย่อย ๆ ไว้แล้ว นักวิจัยเพียงแต่ใช้วิจารณ์ญาณคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งทำให้นิยามเชิงปฏิบัติการมีจุดอ่อนมากที่สุด เนื่องจากไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปร ในกรณีที่ต้องใช้การนิยามเชิงปฏิบัติการนี้ นักวิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปรและกำหนดนิยาม

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับ สนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณ์ญาณของนักวิจัยน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้โดยนิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้ 2 แบบ คือ การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย

3. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้ โดยมีทฤษฎีหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้นมิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541, หน้า 20-22) กล่าวถึงหลักการสำคัญ 2 ประการในการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

1. การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ภายใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมาก จะต้องมีความหมายและชัดเจน
2. การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เป็นขั้นตอนในการนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนคุณภาพของตัวบ่งชี้

จากหลักการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ข้างต้น สามารถดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรและการคัดเลือกตัวแปร จะต้องมีการกรอบแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ชัดเจน มีความครอบคลุมในการวัดตัวแปรและความเป็นตัวแทนของตัวแปร มีนิยามเชิงปฏิบัติการที่ถูกต้อง สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ รวมถึงลักษณะ ประเภท ระดับการวัด และการสร้างโมเดลและการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะช่วยให้สารสนเทศมีคุณภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 ควรศึกษาและพิจารณาวิธีการรวบรวมหรือการสังเคราะห์ตัวแปรแต่ละวิธีแต่ละเงื่อนไข และความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายในการนำไปใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร ควรเลือกวิธีที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตัวแปรและเป้าหมายในการนำไปใช้ประโยชน์

ในทางปฏิบัติ การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่นิยมนิยมนตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยมีทฤษฎีหรือนิยามตัวบ่งชี้รองรับ โมเดล และสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดล โดยการพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลด้วยโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลลิสเรล (Linear Structural RELationship = LISREL) นอกจากนี้ยังนิยมนิยมนตรวจสอบความตรงเชิงทำนาย (Predictive validity) และความตรงร่วมสมัย (Concurrent validity) โดยใช้ผลการวัดด้วยเครื่องมือชนิดอื่นเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ ซึ่งนักวิจัยหลายคนนิยมนิยมนตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริบทและการนำเสนอรายงาน

เป็นขั้นหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนาตัวบ่งชี้กับผู้ใช้งานตัวบ่งชี้หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า ตัวบ่งชี้คือ ตัวแปรประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้ระบุถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษานำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ซึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ของผู้วิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) โดยมีแนวคิด หลักการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของนักวิชาการและนักการศึกษาเป็นพื้นฐาน และการกำหนดน้ำหนักของตัวบ่งชี้แต่ละตัวนั้น อาศัยการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ และนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนคุณภาพของตัวบ่งชี้

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิควิจัยที่ผู้วิจัยระดมความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปหรือการตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นข้อสรุปที่เป็นแนวคิด หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเป็นการวิจัยค้นหาข้อมูลเชิงอนาคตที่ได้มาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นเป็นอย่างดี โดยแต่ละคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทำให้ได้ผลการพิจารณา

ถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นเทคนิคที่นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยการสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่มีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นนั้น จะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น จึงสามารถจัดอิทธิพลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่จะส่งผลต่อความคิดเห็นของคนอื่น วิธีการนี้ผู้ทำการวิจัยจะขอให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการวิจัยแต่ละคนพิจารณา หรือคาดคะเนปัญหาที่ศึกษาตามความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมคำตอบแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกันทั้งกลุ่ม (Dalkey, 1950 อ้างถึงใน ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2547, หน้า 196)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

อรรถสิทธิ์ สุทธิวาริ (2556, หน้า 69) ให้ความหมาย เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการวิจัยประเภทหนึ่ง ซึ่งอาศัยการระดมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของความคิด โดยมุ่งแสดงผลและแนวทางในการปฏิบัติการในอนาคต ซึ่งข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อเท็จจริงและปราศจากการอคติ เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล

Jensen (1996, p. 857) ให้ความหมาย เทคนิคเดลฟาย คือ โครงการจัดทำรายละเอียดในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ

Pill (1971, p. 57) ให้ความหมาย เทคนิคเดลฟาย คือ เทคนิควิธีการที่นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบ

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการวิจัยที่อาศัยการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อเท็จจริง และเป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งปราศจากอคติ

ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

วันทนีช ชูศิลป์ (2524, หน้า 44) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้

1. เป็นการวิจัยที่อาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา
2. เป็นการวิจัยที่ใช้ได้เหมาะสมกับการทำนาย หรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต
3. ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นใช้วิธีการเขียนตอบลงในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้าง

4. การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญนั้น จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นซ้ำกันหลายครั้ง โดยเว้นช่องระยะเวลาตอบแต่ละครั้งให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ความแน่นอน โดยทั่วไปนิยมตอบ 2-3 รอบ

5. ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละครั้ง โดยทั่วไปมักใช้มัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนการใช้เทคนิคเดลฟาย

1. การพิจารณาหัวข้อที่ศึกษา

เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแรกเริ่มของการค้นพบการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปเทคนิคเดลฟายสามารถนำไปใช้ในการศึกษาปัญหาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น ดังเช่น Linstone and Turoff (1975, p. 4) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในปัจจุบันหรือในอดีตที่ยังไม่มีข้อมูลถูกต้อง การสำรวจ การวางแผนชุมชนหรือชนบท การจัดทำลำดับค่านิยมของบุคคล การศึกษารูปแบบที่เหมาะสม เป็นต้น

2. การเลือกผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการทางการศึกษาวิจัย โดยรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นสิ่งสำคัญในการวิจัย ซึ่ง Pill (1971, p. 58) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าบุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษามากน้อยเพียงใด

2.1 วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2529, หน้า 52) ได้เสนอวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

2.1.1 การสำรวจความคิดเห็นของบุคคลอื่น บุคคลที่ให้ความเห็นได้ คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพสาขานั้น ๆ

2.1.2 การสำรวจความเห็นจากบุคคลสำคัญในวิชาชีพนั้น เป็นวิธีการของการสำรวจผู้เชี่ยวชาญ โดยอาศัยข้อมูลและความรู้จากบุคคลสำคัญในสาขานั้น ๆ วิธีการนี้คือการสำรวจผู้เชี่ยวชาญจากผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

2.1.3 การเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์และสำรวจผลงานหรือผลงานวิจัย ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าใครบ้างที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่ได้กำหนดแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของกลุ่มเป็นสำคัญ ถ้าผู้เชี่ยวชาญนั้นมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogenous group) จะใช้เพียง 10-15 คน ก็เป็นการเพียงพอ แต่ถ้ากลุ่มแตกต่างกันมาก มีลักษณะเป็นอเนกพันธ์ (Heterogeneous group) อาจจะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของโทมัส ที. แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan) พบว่า หากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 2-5 (อาจินต์ จรุงผล, 2556, หน้า 78)

ตารางที่ 2-5 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-.70	.50
5-9	.70-.58	.12
9-13	.58-.54	.04
13-17	.54-.50	.04
17-21	.50-.48	.02
21-25	.48-.46	.02
25-29	.46-.44	.02

กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยเริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมตอบแบบสอบถาม และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องย้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3-4 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 การระดมสมอง ผู้วิจัยต้องกำหนดกรอบ (Frame) ของการวิจัย เนื่องจากประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นประเด็นเชิงคุณลักษณะ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวาง การกำหนดกรอบในการวิจัย จะทำให้เห็นภาพการวิจัยที่ชัดเจนขึ้น กรอบการวิจัยอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อได้กรอบของการวิจัยแล้ว จึงนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหา ที่ทำการวิจัย เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์ โดยแนบซองจำหน่าย ปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งกลับ กำหนดเวลาส่งคืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญท่านใดไม่ส่งคืนควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรก

ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียด และนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

รอบที่ 2 การประเมินความคิดเห็น นำข้อความที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบแรก รวบรวมเข้าด้วยกัน นำมาวิเคราะห์โดยตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนเกินจากการวิจัย ที่กำหนดไว้ออกไป ผู้วิจัยอาจหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมดได้ แต่ทั้งนี้ต้องคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ด้วย จากนั้นนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating scale) และจัดส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้นำหนักความสำคัญของแต่ละหัวข้อ รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อในช่องว่างที่เว้นไว้ ในตอนท้ายประโยค นอกจากนี้หากมีข้อคำถามใดไม่ชัดเจน หรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนคำแนะนำลงในช่องว่าง และในบางครั้งผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามปลายเปิดอย่างในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะ คล้าย ๆ กับแบบสอบถามรอบที่ 2 และสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำวิจัยขึ้นเอง แล้วจึงจัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอให้จัดลำดับความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้ ผู้ทำการวิจัยควรมีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญ แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำ คำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

รอบที่ 3 การประเมินซ้ำ ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์คำตอบ ในแบบสอบถามรอบที่ 2 กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบ แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้น มีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัย รอบนี้ได้เลย แต่ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้น มีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน ก็ต้องสร้างแบบสอบถามใหม่ เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย ข้อความเดิม แต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด พร้อมกับเพิ่มเติมการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานของกลุ่มและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญ คนนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบความเหมือน หรือความแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อเทียบกับคำตอบของกลุ่ม จะได้เป็นการทบทวนคำตอบ ของตนในรอบที่ 3 นี้ โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเข้ามาอยู่ในตำแหน่งพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือยืนยันคำตอบเดิมของตน แต่หากคำตอบเดิมอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ คำตอบจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ผู้วิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบแคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความแตกต่างกันก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การวิจัยแบบเคลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

การพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจนำเทคนิคเคลฟายมาใช้มีหลักการ ดังนี้

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และไม่สามารถแสวงหาคำตอบด้วยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์แบบอื่น แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective judgment) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
2. ปัญหาที่ทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนัดประชุมเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ หรือเสียค่าใช้จ่ายหรือเวลามากเกินไป
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มที่มีต่อปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งกันมาก

ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเคลฟายใช้ได้ผลสมบูรณ์ มีดังนี้

1. ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือน อย่างไรก็ตามอาจใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด
2. ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยควรคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือติดต่อดีง่าย
3. ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจ ในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมและสละเวลาด้วย
4. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือจะมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่กำหนดตายตัวว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวนเท่าไร อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Macmillan (1971, pp. 3-5) พบว่า หากจำนวน

ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก โดยมีค่าความคลาดเคลื่อน .02 และมีค่าความคลาดเคลื่อนคงที่

5. แบบสอบถาม เขียนอย่างชัดเจน สดใสสวยงามแก่การอ่านและเข้าใจ และการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรห่างานนานเกินไป เพราะมีผลอาจทำให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

6. ผู้วิจัยต้องมีความละเอียด รอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียง

ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลไม่สมบูรณ์

1. แบบสอบถามที่ผู้วิจัยออกแบบ อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
2. ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่สามารถประเมิน และใช้ความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีโอกาสพบและปรึกษาหารือกัน

3. ผู้เชี่ยวชาญขาดแรงจูงใจที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มสติกำลัง ดังนั้นจึงควรสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพราะจะช่วยให้สามารถคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความสมัครใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเท่านั้น

4. อาจมีสิ่งที่ยื่นอกเหนือความคาดหมายเกิดขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญไม่เข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นต้น

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

เกษม บุญอ่อน (2531) กล่าวถึงข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. คำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบอย่างแท้จริง โดยปราศจากอิทธิพลจากบุคคลภายนอกหรือเสียงส่วนมาก
2. เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้ไตร่ตรองและปรับปรุงความคิดเห็นของตน โดยอาศัยผลที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอื่น ๆ ภายในกลุ่ม
3. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยสามารถรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่เสียเวลามาจัดประชุม และไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเดินทาง
4. สามารถลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี
5. วิเคราะห์ง่าย ใช้ค่าสถิติเพียง 2 ตัว คือ มัชฌิม (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

1. ถ้ากระบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญไม่ดีพอ อาจไม่ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถ หรือมีความรู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้
2. ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยก็จะได้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบ ทำให้งานวิจัยขาดความน่าเชื่อถือ
3. ถ้าผู้เชี่ยวชาญขาดความรอบคอบ หรือมีความลำเอียงในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบ อาจส่งผลให้การวิจัยคลาดเคลื่อน
4. แบบสอบถามมักเกิดการสูญหายหรือได้รับกลับคืนมาไม่ครบในแต่ละรอบ ส่งผลให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ
5. การกำหนดระยะเวลาของการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่พึงระวัง เพราะหากกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายเหตุการณ์ในระยะเวลาอันใกล้หรือไกลเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายได้ด้วยความยากลำบาก และเกิดความคลาดเคลื่อนได้

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดรูปแบบการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ คือ รอบที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลตัวบ่งชี้โดยใช้การสัมภาษณ์ รอบที่ 2 การประเมินความคิดเห็น โดยนำข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความคิดเห็น รอบที่ 3 การประเมินซ้ำ โดยการวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 2 มาหาคำมัชฌาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ ส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินซ้ำ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน เพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลน้อยที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรกมล นุ่มหอม (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา พบว่า องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 20 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 52 ตัว และผลการตรวจสอบความเที่ยงของ โมเดลเชิงโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมาตร สนทมิโน (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการบริหารเชิงสมดุล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้มุมมอง 6 มุมมอง คือ ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านวินัย และด้านการเงิน รวม 19 มาตรฐาน 96 ตัวบ่งชี้

อนันต์ นามทองตัน (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 องค์กรประกอบหลัก 16 องค์กรประกอบย่อย 92 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์กรประกอบหลักด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน มี 4 องค์กรประกอบย่อย มีตัวบ่งชี้ 27 ตัว องค์กรประกอบด้านการดำเนินงานตามแผน มี 4 องค์กรประกอบย่อย มีตัวบ่งชี้ 23 ตัว องค์กรประกอบหลักด้านการตรวจสอบประเมินผล มี 4 องค์กรประกอบย่อย มีตัวบ่งชี้ 21 ตัว และองค์กรประกอบหลักด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน มี 4 องค์กรประกอบย่อย มีตัวบ่งชี้ 21 ตัว และผลการตรวจสอบคุณภาพมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กมล ตราฐ (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล พบว่า ตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาลมีองค์กรประกอบหลัก 5 องค์กรประกอบ และตัวบ่งชี้ 75 ตัวบ่งชี้ คือ 1) องค์กรประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางและนโยบาย ตัวบ่งชี้ 17 ตัว 2) องค์กรประกอบหลักด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ 15 ตัว 3) องค์กรประกอบหลักด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร ตัวบ่งชี้ 10 ตัว 4) องค์กรประกอบหลักด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ 20 ตัว และ 5) องค์กรประกอบหลักด้านการส่งเสริมคุณภาพนักเรียน ตัวบ่งชี้ 13 ตัว และผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงประจักษ์

นุสินธุ์ รุ่งเดช (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์กรประกอบหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ มีตัวบ่งชี้ 35 ตัวบ่งชี้ 2) หลักการบริหารตนเอง มีตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ 3) หลักการมีส่วนร่วม มีตัวบ่งชี้ 30 ตัวบ่งชี้ 4) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้

สุกิจ โพธิ์ศิริกุล (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะในการดำเนินชีวิตของนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์กรประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์กรประกอบหลัก ได้แก่ องค์กรประกอบทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร องค์กรประกอบทักษะด้านการตัดสินใจ และองค์กรประกอบทักษะด้านการเลือกดำเนินชีวิต

ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักได้รับการพัฒนาผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การพัฒนาทักษะในการดำเนินชีวิต 21 ตัวบ่งชี้ เหลือ 3 องค์ประกอบหลัก 17 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะในการดำเนินชีวิต ของนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กมลวรรณ อนันต์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหาร ตามบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารตามบริบท การกระจายอำนาจทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร ทั่วไป ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 20 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 105 ตัว ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลเชิงโครงสร้างประสิทธิผลการบริหารตามบริบท การกระจายอำนาจทางการศึกษาของโรงเรียนมัศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญใจ ศรีทาพัทธ์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูผู้สอน คณิตศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวบ่งชี้เดี่ยวทุกตัว เป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูผู้สอนคณิตศาสตร์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน ทั้งหมด 49 ตัวบ่งชี้ ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 9 ด้าน คือ 1) ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตร ไปใช้ 2) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3) ด้านการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ 4) ด้านการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนาผู้เรียน 6) ด้านการมีส่วนร่วม 7) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 8) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ และ 9) ด้านการพัฒนาตนเอง และผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลตัวบ่งชี้อรวมสมรรถนะของครูผู้สอนคณิตศาสตร์ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ธนกฤตย์ มงคลวงษ์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็กดีเด่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก มีลักษณะ 15 ประการ คือ 1) เป็นผู้มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ทั้งทางคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ การบริหารการศึกษา 2) เป็นผู้นำทางปัญญา/ ความคิด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คิด/ริเริ่มงาน อย่างสร้างสรรค์ 3) เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองงาน จริงใจ หุ่่มเท เสียสละในการทำงาน 4) ปกครอง/ บริหารงานด้วยความยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล 5) กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ กล้ารับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน 6) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน

เข้าถึง/ เข้าใจ มุ่งมั่นพัฒนาทุกคน (ครู นักเรียน ชุมชน) 7) มีความสามารถในการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ และปฏิบัติงานเชิงรุก 8) นำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่โรงเรียนและชุมชนเสมอ ๆ 9) มีการใช้ปัจจัยและเงื่อนไขในการบริหารจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ จนเกิดภาพผลงานเชิงประจักษ์ในสายตาทุกคน ทำให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความศรัทธาในตัวของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งเป็นที่มาของงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน 10) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 11) เป็นนักพัฒนา/ นักประสานงาน สามารถประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ดี โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก 12) มีความโปร่งใสในการบริหารงานและบริหารงบประมาณ 13) ส่งเสริม สนับสนุนครูในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู 14) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ 15) บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นที่พึงของชุมชน

ธารณ์ ทองงอก (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า องค์ประกอบหลักของการเรียนรู้ อย่างมีความสุขของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี คือ ด้านตัวนักเรียน ด้านเพื่อน ด้านโรงเรียน ด้านครอบครัว และด้านชุมชน ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 20 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ย่อย 73 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลเชิงโครงสร้าง การเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เชี่ยวชาญ ภาระวงศ์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการให้รางวัลในโอกาสต่าง ๆ ทำให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงสามารถทำนายประสิทธิผลของงานวิชาการของโรงเรียนได้

ปองภพ ภูจอมจิตร (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 62 ตัว ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 15 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริการ มี 17 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ มี 16 ตัวบ่งชี้ และ 4) องค์ประกอบหลักด้านความนอบน้อม มี 14 ตัวบ่งชี้ ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล

ความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปรียากร ปีกเกต (2555) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษากลุ่มกรุงเทพใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพสถานศึกษา โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร รองลงมาคือ การสร้างแรงคลใจของผู้ร่วมงาน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหาร การกระตุ้นการใช้ปัญญาผู้ร่วมงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประสิทธิภาพของ สถานศึกษากลุ่มกรุงเทพใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อแยกพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมี ความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้เรียนมีความสุข สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี สถานศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ส่วนข้อที่มีประสิทธิผล อยู่ในระดับดี ได้แก่ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง และครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา กลุ่มกรุงเทพใต้ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้ร่วมงาน

วีระชัย บุญเพ็ง (2557) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อองค์การ แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร การทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 มีจำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ปัจจัย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และปัจจัยด้านการสร้างบารมี ผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้คำแนะนำ

ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อผู้ร่วมงานทำงานประสบความสำเร็จ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกล่าวคำยกย่อง ชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานให้เป็นที่ประจักษ์ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังให้ความสำคัญแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ให้การสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญเป็นกันเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ของทีมและทำงานร่วมกันของทีมในองค์กร นำไปสู่แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ โดยการสนทนา ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันภายในทีม การเสนอความคิดเห็นหรือการตั้งสมมติฐานเพื่อให้ทีมงานนั้นร่วมกันตรวจสอบและค้นหาความจริงในสมมติฐานนั้น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวความคิดใหม่หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ นำไปสู่การตัดสินใจเลือกข้อสรุปแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยต่างประเทศ

Ramsden (1991) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้กับวิธีการเรียนรู้ พบว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสอนที่ดีของครู การประเมินผลการเรียน การสอนที่เหมาะสม การมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม การส่งเสริมความอิสระในการเรียนรู้ จากกรอบแนวคิดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ดังกล่าว ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

Lizzo et al. (2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และผลลัพธ์ทางการเรียน โดยสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการสอนของครู การประเมินผลการเรียน การกำหนดเป้าหมายในการเรียน การมอบหมายงาน และอิสระในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้แบบลึกและวิธีการเรียนรู้แบบผิวเผิน ผลลัพธ์ทางการเรียน ประกอบด้วย ทักษะจากการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความพึงพอใจในวิชาเรียน การวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษามหาวิทยาลัย ระดับปริญญาตรีทุกชั้นปี จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีอิทธิพลทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจในวิชาที่เรียน และการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านวิธีการเรียนรู้ ผู้เรียนรับรู้ว่าคุณครูสอนดี มีการเสริมแรง ให้ข้อมูลย้อนกลับ จัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ออกแบบการเรียนการสอนบนพื้นฐานของปัญหา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้มีอิสระในการเรียนรู้ จะส่งผลให้ผู้เรียนใช้ชีวิตการเรียนรู้แบบลึก

Marks and Printy (2003) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานศึกษาและความสำเร็จของโรงเรียน: การบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำในโรงเรียนระหว่างครูผู้สอนกับหัวหน้าสถานศึกษา การวิจัยนี้ได้ศึกษาสิ่งที่เกิดจาก

การทำงานอย่างมีส่วนร่วมทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพของการสอนและความสำเร็จของนักเรียน โดยการวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นตรงระดับคลลัน (HLM) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบูรณาการร่วมกับภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งวัดได้จากคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และความสำเร็จของนักเรียน

Gurr, Drysdale, and Mulford (2007) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จของออสเตรเลีย จำนวน 3 แห่ง โดยศึกษามุมมองหรือทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผลการวิจัยพบว่า ภารกิจของผู้บริหารในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 คน มีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ได้แก่ การให้ความสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจน ความศรัทธาในวิสัยทัศน์ การดูแลเอาใจใส่ที่ดี การพัฒนาทีมงาน ความเข้าใจในบริบทสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

สมาพันธ์ไค์ซันนาชาติ (ICF, 2009) ร่วมกับ Human Capital Institute (HCI, 2014) (อ้างถึงใน อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2558, หน้า 13-14) ได้ศึกษาด้านการสร้างวัฒนธรรมการสอนงานในองค์กร พบว่า กลุ่มองค์กรที่เข้าร่วมการศึกษาที่มีวัฒนธรรมการสอนงานที่แข็งแกร่ง ร้อยละ 65 ของบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงมาก นอกจากนั้นยังพบว่า องค์กรที่จัดให้มีการสอนงานนั้น เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาทักษะการสื่อสาร พัฒนาการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มผลิตภาพ และเพิ่มความผูกพันต่องานและองค์กร

MacBeath et al. (2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ในประเทศกานา: โอกาสและความท้าทาย ซึ่งการศึกษาวิจัยและพัฒนานี้ใช้หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ 5 หลักการ คือ 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ 2) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ภาวะผู้นำร่วม และ 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการลงโรงเรียน แจกแบบสอบถาม สัมภาษณ์รายบุคคล และการทำกิจกรรมกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ที่เด่นชัดจะต้องพิจารณาการดำเนินงาน 10 ประเด็น คือ 1) บริบทของภาวะผู้นำโรงเรียน 2) ผู้ปกครองและชุมชน 3) วัฒนธรรมการชี้แนะและการแบ่งปัน 4) การบริหารจัดการหลักสูตร 5) การวัดผลประเมินผล 6) การปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน 7) ผู้เรียนคือนักเรียนรู้ 8) บทลงโทษนักเรียน 9) การตั้งคำถาม และ 10) การเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) เป็นการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนโดยตรง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

เน้นกระบวนการในการพัฒนาครูและนักเรียนทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้ง
พฤติกรรม เจตคติ ค่านิยมคุณธรรม ผ่านการเรียนรู้ร่วมกันจากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม
การสอนงาน และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นภาวะผู้นำที่เกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อตรวจสอบยืนยันโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจากการศึกษา พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

- 4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) 5) การสอนงานบุคคลากร (Coaching)
6) การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

3. สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. นำกรอบแนวคิดในการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) 3 รอบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 สร้างแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) 4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) 5) การสอนงานบุคคลากร (Coaching) 6) การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

1.2 นำคำถามแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ที่ร่างขึ้นมาปรึกษาขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง จำนวน 5 คน ดังนี้

1.3.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู่ ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา (ด้านบริหารการศึกษา)

1.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา (ด้านบริหารการศึกษา)

1.3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา (ด้านวิจัยและวัดผล)

1.3.4 นายธานี สีใส อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา)

1.3.5 นายมนัส คงวัฒนะ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค)

1.4 แก้ไขแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสอบถาม รอบที่ 1 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- 1.5 นำแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 19 คน
ได้แก่
- 1.5.1 กลุ่มผู้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
จำนวน 5 คน ดังนี้
- 1.5.1.1 นายอิทธิพล คุณปลื้ม นายกเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
- 1.5.1.2 นายมานพ วาจาสิทธิ์ รองนายกเทศมนตรี เทศบาลนครระยอง จังหวัด
ระยอง
- 1.5.1.3 นายนริศ อินทรกำแหง รองนายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองบ้านไผ่
จังหวัดขอนแก่น
- 1.5.1.4 รองศาสตราจารย์เชาวน์ มณีวงษ์ ที่ปรึกษาด้านการศึกษา
นายกเทศมนตรีองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
- 1.5.1.5 ดร.ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลตำบล
ห้วยใหญ่ จังหวัดชลบุรี
- 1.5.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน
6 คน ดังนี้
- 1.5.2.1 รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
- 1.5.2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด อาจารย์พิเศษสาขาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 1.5.2.3 รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพันธ์ เดชะคุปต์ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและ
การสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ข้าราชการเกษียณอายุ)
- 1.5.2.4 รองศาสตราจารย์ลัดดา ภู่เกียรติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตพัฒนา
(ข้าราชการเกษียณอายุ)
- 1.5.2.5 นางสาววรรณภา วรรณศรีศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สังกัด
สำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
- 1.5.2.6 นางรังสิมา จันทะโชติศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัด
สำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
- 1.5.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติการในระดับสถานศึกษา จำนวน 8 คน ดังนี้
- 1.5.3.1 นายจรัสศักดิ์ จิตสม ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพัทยา 11
(มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

1.5.3.2 นางศกาศพันธ์ วีระสิงห์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพญา 11 (มัธยมสาธิตพญา) สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพญา จังหวัดชลบุรี

1.5.3.3 นางสุชีพ หอมเจริญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านซากแก้ว) สังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลห้วยใหญ่ จังหวัดชลบุรี

1.5.3.4 นางพฤษภา ปุยานุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสาธิตเทศบาลวัดเพชรจริก เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.5.3.5 นายภาคนัย สุนทรวิภาต ผู้อำนวยการโรงเรียนแพรภษาวิเทศศึกษาเทศบาลตำบลแพรภษา จังหวัดสมุทรปราการ

1.5.3.6 นางพรรณพรพร หัตถวงษ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 เทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

1.5.3.7 นางศุภลักษณ์ ตั้งกลชาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดโศดทิมทาราม เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

1.5.3.8 นายสิริวิชัย สำนักสกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

1.6 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 19 คน มาจัดเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์สังเคราะห์ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยพยายามคงรูปภาษาเดิมไว้ จากนั้นจำแนกเป็นข้อคำถาม แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

1.7 การประเมินความคิดเห็น (Evaluation of ideas) นำแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ทบทวนความคิดเห็นอีกครั้ง

1.8 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยนำข้อความที่มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ไม่เกิน 1.50 ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1.8.1 ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาเป็นอย่างมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยน่าเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

ค่ามัธยฐานที่ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

1.8.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จะเป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าที่คำนวณได้ข้อความใดที่มีค่าต่ำกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยควอไทล์ของข้อความมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน และการคัดเลือกข้อความที่จะมาเป็นกรอบความคิดในการอภิปรายผลได้นั้น จะต้องเป็นข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเท่านั้น ส่วนข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันก็จะถูกตัดทิ้งไป (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2540, หน้า 23-24)

1.9 การประเมินซ้ำ (Re-evaluation of ideas) สร้างแบบสอบถามรอบที่ 3

เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อความเดิม แต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ การแสดงค่าตำแหน่งมัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของแต่ละข้อคำถาม ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบคำตอบของกลุ่มและคำตอบว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณา ทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งว่าควรเปลี่ยนคำตอบตามความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มและยังยืนยันคำตอบเดิม ก็ให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนอธิบายเหตุผลประกอบ

1.10 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์

ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วเลือกตัวบ่งชี้ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด สอดคล้องกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 มาสรุปเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด สอดคล้องกัน
ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับข้อคำถามจะครอบคลุมองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)
4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) 5) การสอนงานบุคลากร (Coaching)
6) การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating scale) 5 ระดับ ตามหลักการของ Likert และได้กำหนดความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ไว้
5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก

คะแนน 3 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบ
คุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ได้แก่

2.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา
(ด้านบริหารการศึกษา)

2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นารี อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา
(ด้านบริหารการศึกษา)

2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา
(ด้านวิจัยและวัดผล)

2.4 นายธานี สีใส อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิต
พัทยา)

2.5 นายมนัส คงวัฒนะ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพัทยา 7
(บ้านหนองพังแค)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหานั้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พร้อมรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกัน ผลการวิเคราะห์หลังจากการนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบแล้วพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถามอยู่ระหว่าง .80-1.00 แสดงว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา

3. การปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและนำไปทดลองใช้ (Try out) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยพิจารณาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจน ปรับภาษาให้เหมาะสมกับระดับผู้ตอบแบบสอบถาม

4. นำข้อมูลที่ได้จากไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบราค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	IOC	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
การมุ่งเน้นการเรียนรู้	.80-1.00	.40-.70	.892
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	.80-1.00	.40-.90	.930
การเรียนรู้เป็นทีม	1.00	.50-.90	.906
การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	.80-1.00	.60-.80	.903
การสอนงานบุคลากร	.80-1.00	.60-.80	.940
การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	.80-1.00	.50-.70	.874
รวมทั้งฉบับ	.80-1.00	.40-.90	.977

5. เมื่อพิจารณาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแล้ว พบว่า สูงกว่า .20 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับสูงกว่า .60 จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

6. นำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่สร้างขึ้น ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง (ทางไปรษณีย์) การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

6.1 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้มาจากตัวแปรสังเกตคุณ 5-20 เท่า ของ Bentler and Chou (1987) ผู้วิจัยเลือก 7 เท่า คิดเป็น 322 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามภาคภูมิศาสตร์ของประเทศไทย เป็น 6 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ และเทียบสัดส่วนให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3-2 การเทียบสัดส่วนเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ภาคตามภูมิศาสตร์ ของประเทศไทย	จำนวนจังหวัด	จำนวนโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือ	9 จังหวัด	200 โรงเรียน	32 โรงเรียน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20 จังหวัด	495 โรงเรียน	80 โรงเรียน
ภาคกลาง	9 จังหวัดและกรุงเทพมหานคร	827 โรงเรียน	134 โรงเรียน
ภาคตะวันออก	7 จังหวัดและเมืองพัทยา	130 โรงเรียน	21 โรงเรียน
ภาคตะวันตก	5 จังหวัด	90 โรงเรียน	15 โรงเรียน
ภาคใต้	14 จังหวัด	248 โรงเรียน	40 โรงเรียน
รวม		1,990 โรงเรียน	322 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ได้ จำนวน 322 โรงเรียน หน่วยการสุ่มเป็น โรงเรียน ผู้วิจัย จึงดำเนินการส่งแบบสอบถามให้แก่โรงเรียน 322 โรงเรียน โดยเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละโรงเรียน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ผู้วิจัยลงภาคสนามทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน และ โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่จัดส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 400 ฉบับ และทำการคัดเลือกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 322 ฉบับ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 100

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ดำเนินการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ใช้สถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดเป็นหมวดหมู่ สังเคราะห์ประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยพยายามคงรูปภาษาเดิมไว้

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากรอบที่ 2 และรอบที่ 3 วิเคราะห์โดยใช้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1.2.1 ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาเป็นอย่างมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้นว่าจะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่ค่อยน่าเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

ค่ามัธยฐานที่ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

1.2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าที่คำนวณได้ข้อความใดที่มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมา แสดงว่า ความคิดเห็น

ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน และการคัดเลือกข้อความที่จะมาเป็นกรอบความคิดในการอภิปรายผลได้นั้น จะต้องเป็นข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเท่านั้น ส่วนข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันก็จะถูกตัดทิ้งไป (จุมพล พุทธภักตร์ชิน, 2540, หน้า 23-24)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

โดยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) เวอร์ชัน 8.72 โดยกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้อง ดังนี้ กำหนดว่าควรเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกิน .30 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์ $p \geq .05$, $\chi^2/df \leq 2$, $RMSEA \leq .06$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และตรวจสอบยืนยันโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลจากการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดองค์ประกอบและกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย นักวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นผลจากการตอบข้อคำถามแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการรวบรวมตัวบ่งชี้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากการแสดงความคิดเห็นในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการพิจารณานันทามติการตอบกลับแบบสอบถามการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักคะแนนตัวบ่งชี้รวมในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3

4. สรุปผลการแสดงตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 1 ผลจากการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดองค์ประกอบและกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)

องค์ประกอบที่ 5 การสอนงานบุคลากร (Coaching)

องค์ประกอบที่ 6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟายของผู้เชี่ยวชาญ 19 คน

ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการรวบรวมตัวบ่งชี้จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในรอบที่ 1

จากการแสดงความคิดเห็นในองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้

1.1 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) พบว่ามีตัวบ่งชี้ จำนวน 33 ตัวบ่งชี้ คือ

1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัย ทั้งด้านความรู้ ความคิด เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน มองเห็นแนวโน้มอนาคต 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีใจรัก การเรียนรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารเป็นนักอ่าน 4) ผู้บริหารเป็นนักวิจัย และนักประเมิน 5) ผู้บริหารเป็นนักกระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ศรัทธาในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และบริหารเชิงรุก 6) ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่ตนเองเป็น เพื่อค้นหา ศักยภาพของตน กล้าแสดงออกทางความคิดอย่างอิสระ และเติมไปด้วยองค์ความรู้ที่ตรงกับ

ความสนใจและศรัทธาของตนอย่างลึกซึ้ง 7) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย 8) ผู้บริหารรู้และเข้าใจทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และนำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาใช้อย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้บริหารมีวิธีปรับทัศนคติของครูและบุคลากรให้รับร่ำเรียนการศึกษาที่ทันสมัย และการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ 10) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการสืบสอบข้อมูลผ่านทางสื่อเทคโนโลยี 11) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ และมีการขยายเครือข่ายนักเรียน 12) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ 13) ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มั่นใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่กลัวต่อการนำสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ 14) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะการพูดและการเขียนที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ จูงใจให้ครูและบุคลากร 15) ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความจริงว่า ไม่ได้รู้ทุกอย่าง และยอมรับฟังผู้อื่น 16) ผู้บริหารให้อำนาจกับครูและบุคลากรในการมีส่วนร่วม ให้อิสระทางความคิด ให้การยอมรับในศรัทธาและขีดความสามารถในการเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงาน 17) ผู้บริหารส่งเสริม ชื่นชม มอบรางวัล ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่เป็นนักเรียน ปฏิบัติงานและพัฒนาผลงาน นวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างองค์ความรู้ 18) ผู้บริหารกระตุ้นให้คิดและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 19) ผู้บริหารกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของครูและบุคลากร 20) ผู้บริหารผลักดันให้ครูไม่เป็นเพียงครู ต้องฝึกให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นนักเรียน (Learner) 21) ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 22) ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการร่วมกันอยู่เสมอ 23) ผู้บริหารวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็น หาวิธีการทำให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ 24) ผู้บริหารประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากร 25) ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการเรียนรู้ จากการรอรับความรู้อย่างเดียว มาเป็นการสร้างความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม 26) ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตร เน้นให้ครูและบุคลากรจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง 27) ผู้บริหารสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 28) ผู้บริหารมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของตนเอง ครู และบุคลากร

- 29) ผู้บริหารใช้การจัดการความรู้ เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด
- 30) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อให้เห็นโอกาสในการพัฒนาการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน 31) ผู้บริหารให้ความสำคัญในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุผล โดยการสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ 32) ผู้บริหารใช้ความสามารถ ใช้ภาวะผู้นำในการสะท้อนกลับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป และ 33) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) พบว่ามีตัวบ่งชี้ จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จได้ 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างมโนภาพและเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกลยุทธ์ของตนเอง และเป็นผู้ที่ทำให้ครูและบุคลากรพัฒนาระบบความเข้าใจของตนได้อย่างชัดเจน 3) ผู้บริหารใจกว้าง เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร 4) ผู้บริหารสร้างความตระหนัก สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจภายใน ให้ครูและบุคลากร เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จร่วมกัน 5) ผู้บริหารจัดประชุมครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 6) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูเห็นภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ 7) ผู้บริหารสามารถสร้างคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ 8) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงบวก และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขณะที่มีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ 9) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจพันธกิจ และรู้เป้าหมาย เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน 10) ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่จะเป็นทีมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ 11) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ร่วม คุณค่าร่วม 12) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นต้นแบบที่จะนำครูและบุคลากรขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 13) ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากร 14) ผู้บริหารประพุดิตนอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มองโลกในแง่ดี มองเห็นทางออกของปัญหา สามารถมองเห็นอนาคตในแนวทางที่คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจได้ 15) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย 16) ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลในเป้าหมาย

อย่างมีประสิทธิภาพ 17) ผู้บริหารให้โอกาสครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ บริหารและคิดริเริ่มร่วมกัน และ 18) ผู้บริหารพัฒนาวิสัยทัศน์ของครู และบุคลากรแต่ละคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งไปที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลัก

1.3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) พบว่ามีตัวบ่งชี้ จำนวน 26 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) ผู้บริหารมีทักษะในการมองคนให้ออก มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน
- 2) ผู้บริหารต้องมีทั้งพระเดช พระคุณ มีความเป็นประชาธิปไตย มีปัญญา มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความช่างสังเกต
- 3) ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากรมีใจรักในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้น
- 4) ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวา มีความหนักแน่นทางอารมณ์ในการบริหารทีม
- 5) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้อำนาจ อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาแก่ทีม
- 6) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน
- 7) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาซึ่งกันและกัน
- 8) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน
- 9) ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี มิไม่ตรีผูกพัน พึ่งพากัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดศรัทธาซึ่งกันและกัน
- 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ร่วมกันคิดวางแผน ระดมความคิด ลงมือปฏิบัติ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ร่วมกัน และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ
- 11) ผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตาม การเรียนรู้ร่วมกันด้วยตนเอง และคอยกระตุ้นเป็นระยะ ๆ
- 12) ผู้บริหารมอบหมายงาน จัดกิจกรรม ให้ครูและบุคลากรร่วมคิด ร่วมทำ มีการเรียนรู้ร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ เอื้ออาทรต่อกัน
- 13) ผู้บริหารมีกลวิธีในการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด วิเคราะห์จากงานที่ทำว่าควรมีการปรับแก้พัฒนาอย่างไร
- 14) ผู้บริหารมีความสามารถในการดึงศักยภาพของครูและบุคลากรแต่ละคนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุด
- 15) ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานให้เป็น การเรียนรู้ร่วมกัน
- 16) ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ที่แท้จริง ของการเรียนรู้ร่วมกัน
- 17) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเสนอการวางแผน การดำเนินงาน การนำ ผลการดำเนินงานไปใช้ สภาพความสำเร็จ และข้อสังเกต ในรูปของทีมงานและคณะกรรมการ
- 18) ผู้บริหารจัดเวลาให้ครูมีการประชุมกลุ่มย่อย โดยใช้การจัดการความรู้ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
- 19) ผู้บริหารสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 20) ผู้บริหารสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็ง สามารถประสานกับครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกัน
- 21) ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในผลงาน เมื่อครูและ บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 22) ผู้บริหารสามารถพูดคุยกับครูและบุคลากรนอกรอบบ่อย ๆ

เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 23) ผู้บริหารสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 24) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและร่วมชื่นชมในความสำเร็จ ว่าเป็นความสำเร็จของทีมงานไม่ใช่ความสำเร็จของผู้บริหาร 25) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จนมีลักษณะของการทำงานที่ครูแต่ละคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และพร้อมที่จะอาสาเผยความเป็นผู้นำ และ 26) ผู้บริหารต้องนำตนเองให้เรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่สามารถเร้าศักยภาพของครูและบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำร่วม

1.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) พบว่ามีตัวบ่งชี้ จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นนักร้องแบบ เป็นผู้สอน และผู้ให้บริการ โดยยึดหลักอำนาจความสะดวก บริหารความขัดแย้ง และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารเป็นนักเรียน เป็นผู้นำมีภาวะผู้นำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ชัดเจน และเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) ผู้บริหารเป็นนักฟังที่ดี ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร 5) ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6) ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้เชิงลึก โดยการพบปะ พูดคุย ประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) ผู้บริหารผลักดันให้ครูไม่เป็นเพียงครู ต้องฝึกให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นนักเรียน (Learner) 8) ผู้บริหารเป็นนักประสานความร่วมมือในการส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 9) ผู้บริหารสร้างกลุ่มคน หาผู้เชี่ยวชาญ และรูปแบบการบริหารจัดการให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 10) ผู้บริหารพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา ใช้สถานศึกษาเป็นฐานทางวิชาการของชุมชน 11) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาเรียนรู้ในสถานศึกษา 12) ผู้บริหารมีเทคนิคการตั้งคำถาม เพื่อการระดมสมอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 13) ผู้บริหารทำความเข้าใจให้ครูและบุคลากรเกิดความชัดเจนในกรอบงานและบทบาทของตนเอง 14) ผู้บริหารมีความสามารถในการดึงศักยภาพของครูและบุคลากร 15) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนคิด และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 16) ผู้บริหารมุ่งเป้าหมายให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้เกิดภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม โดยเน้นกระบวนการเชิงเนื้อหา เรียนรู้ถึงการสร้างชุมชน ความเป็นทีม การวางแผน การตัดสินใจของทีม และการพัฒนาสถานศึกษา 17) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบชุมชนกัลยาณมิตร จนเกิดความไว้วางใจ กล้าเปิดเผยความรู้สึก ทำให้เกิดบรรยากาศการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 18) ผู้บริหารนิเทศติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างเจตคติ กระบวนทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนเห็นความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

- 19) ผู้บริหารยอมรับและให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน 20) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างกระแสการสร้างความเข้มแข็งแห่งการเรียนรู้ 21) ผู้บริหารมีนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างความเข้มแข็งแห่งการเรียนรู้ 22) ผู้บริหารมีการเติมเต็มความรู้ให้กับทีมบริหารและเครือข่าย 23) ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ 24) ผู้บริหารเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ และ 25) ผู้บริหารสร้างผู้นำในทุกระดับเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการสร้างความเข้มแข็งแห่งการเรียนรู้

1.5 การสอนงานบุคลากร (Coaching) พบว่ามีตัวบ่งชี้ จำนวน 35 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) ผู้บริหารเก่งงาน มีความรู้ ความสามารถ ความรอบรู้ในงาน ทำงานเป็น และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
- 2) ผู้บริหารเก่งคน เข้าใจ เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละคน วิเคราะห์คนเป็นมองในมุมบวก มีใจเป็นกลาง ไม่ยึดตนเองเป็นสำคัญ สามารถใช้กระบวนการสื่อสารได้เหมาะสมกับแต่ละคน สามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนให้ปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์
- 3) ผู้บริหารเก่งคิด ต้องมองภาพรวมทั้งระบบได้ชัดเจน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
- 4) ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย จริงใจ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีบุคลิกของความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ทำให้เกิดความศรัทธาแก่ครูและบุคลากร
- 5) ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองให้รู้งานระบบ มีประสบการณ์ และมองปัญหาออก
- 6) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเพื่อให้ผู้ที่ถูกสอนงานเกิดความตระหนักรู้
- 7) ผู้บริหารสามารถสร้างคู่มือปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากร
- 8) ผู้บริหารเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รู้จักตนเอง สามารถปรับตนเองเข้าหาผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจระหว่างบุคคลได้ดี
- 9) ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร
- 10) ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากรรายบุคคล ในขณะที่เทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน
- 11) ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ครูต้นแบบครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานแก่ครูและบุคลากร
- 12) ผู้บริหารหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) นำมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้
- 13) ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนาให้ครูและบุคลากรสามารถคิดเชิงระบบได้
- 14) ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ดูแลเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และคอยช่วยเหลือเติมเต็ม
- 15) ผู้บริหารสามารถรวบรวมประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหาข้อผิดพลาด เพื่อนำมาแก้ปัญหาได้
- 16) ผู้บริหารมีการพูดคุยขอร้อง ให้กำลังใจโดยตลอดทั้งส่วนตัวและส่วนรวม เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดภาวะผู้นำโดยอัตโนมัติ
- 17) ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- 18) ผู้บริหารใช้ระบบการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) มาบริหารจัดการครูและบุคลากร
- 19) ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
- 20) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้รับการสอนงานมีส่วนร่วม ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือใช้ศักยภาพของตนเองในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

21) ผู้บริหารช่วยทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ ช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานพัฒนาความคิด ศักยภาพ ในการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง 22) ผู้บริหารสร้างรูปแบบการทำงานร่วมกันในลักษณะการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อสอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม และ ระบบการทำงาน 23) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติของครูและบุคลากร ให้มีความพร้อม ที่จะพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามค่านิยมและแนวทางที่สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา 24) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน กระบวนการสอนงาน บทบาทหน้าที่ของ ผู้สอนงาน และผู้ได้รับการสอนงาน 25) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จากการสอนงาน กับบุคลากร ไม่ควรทำให้บุคลากรมองการสอนงานในด้านลบ 26) ผู้บริหารเน้นการเปลี่ยนแปลง ที่ยั่งยืน และเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ได้รับการสอนงานสามารถสอนงานตนเองได้ด้วย ในอนาคต 27) ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้รับการสอนงานเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ การฝึกปฏิบัติ และมีทางเลือกในการเรียนรู้หลายรูปแบบ 28) ผู้บริหารพยายามช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานค้นพบ ตนเอง ดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ โดยเน้นการใช้คำถามที่ได้มาจากการรับฟังจากผู้ได้รับ การสอนงาน 29) ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถาม เน้นการค้นพบหนทางที่แตกต่าง กระตุ้น ความมุ่งมั่น พยายามใช้คำถามปลายเปิด เพื่อไม่เป็นการจำกัดคำตอบของผู้ได้รับการสอนงาน 30) ผู้สอนงานมุ่งความสนใจไปที่ความคิดและการพัฒนาผู้ได้รับการสอนงาน โดยไม่ยึดติด ในหลักการของตน 31) ผู้บริหารสามารถใช้คำพูดปรับกรอบความคิดของผู้ได้รับการสอนงาน เพื่อกระตุ้นการก้าวไปข้างหน้าได้อย่างเชี่ยวชาญ 32) ผู้บริหารควรพูดให้ข้อมูลที่สร้างความมั่นใจ ในกระบวนการสอนงาน ให้เกียรติผู้ได้รับการสอนงาน และเน้นเชิงบวกเสมอ 33) ผู้บริหาร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร การสื่อสารที่ปลอดภัย นำไปสู่การเปิดใจและการพูดคุย อย่างตรงไปตรงมา 34) ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ใส่ใจ คิดวิเคราะห์ในสิ่งที่ได้รับฟัง ฟังเชิงลึกเพื่อรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ เป็นการรับฟังโดยปราศจากอคติ เงื่อนไข หรือการสรุปตัดสินใด ๆ เพื่อจะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยน และ 35) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ ในการสอนงานให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่น พร้อมเรียนรู้ คิดใหม่ ทำสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

1.6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) พบว่ามีตัวบ่งชี้ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารทำให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสบายตา สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ 2) ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พูดให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พูดให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ 3) ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา 4) ผู้บริหารควรประสานกับทุกภาคส่วน โดยรอบสถานศึกษาให้ช่วยพัฒนา สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ

สร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่
 ทุกเวลา และเกิดแรงผลักดันภายใน ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ 6) ผู้บริหารสนับสนุน
 สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้บุคลากร
 เกิดการเรียนรู้ 7) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์
 สูงสุด 8) ผู้บริหารจัดแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้หลากหลาย และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อ
 การเรียนรู้ 9) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ทุกคนมีความสุข และทำงาน
 อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้เกียรติซึ่งกันและกัน 10) ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับ
 ชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษาให้เป็น
 สภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และ 11) ผู้บริหารจัดกิจกรรมในลักษณะของการพูดคุย แลกเปลี่ยน
 ประสบการณ์กัน

2. ผลการพิจารณานันทามติการตอบกลับแบบสอบถามการเก็บรวบรวมข้อมูล
 ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในรอบที่ 2 โดยแสดงค่าสถิติดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ค่าสถิติการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากการพิจารณาในรอบที่ 2 จากการรวบรวมตัวบ่งชี้
 6 องค์ประกอบ

ข้อที่	การมุ่งเน้น การเรียนรู้		การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม		การเรียนรู้ เป็นทีม		การสร้าง ชุมชน แห่งการเรียนรู้		การสอนงาน บุคลากร		การสร้าง สภาพแวดล้อม การเรียนรู้	
	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
1	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
2	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0
3	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
4	4.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
5	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
6	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
7	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
8	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
9	4.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
10	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
11	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อที่	การมุ่งเน้น การเรียนรู้		การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม		การเรียนรู้ เป็นทีม		การสร้าง ชุมชน แห่งการเรียนรู้		การสอนงาน บุคลากร		การสร้าง สภาพแวดล้อม การเรียนรู้	
	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
12	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
13	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
14	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
15	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
16	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
17	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
18	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
19	5.00	1.0			5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
20	5.00	1.0			5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
21	5.00	1.0			5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
22	5.00	1.0			5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
23	5.00	1.0			5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
24	5.00	1.0			5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
25	5.00	1.0			5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0		
26	5.00	1.0			5.00	1.0			5.00	0.0		
27	5.00	1.0							5.00	1.0		
28	5.00	1.0							5.00	1.0		
29	5.00	1.0							5.00	1.0		
30	5.00	1.0							5.00	1.0		
31	5.00	1.0							5.00	1.0		
32	5.00	0.0							5.00	1.0		
33	5.00	0.0							5.00	0.0		
34									5.00	1.0		
35									5.00	1.0		

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบรองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1

การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) องค์ประกอบที่ 4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) องค์ประกอบที่ 5 การสอนงานบุคคลากร (Coaching) และองค์ประกอบที่ 6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 2 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความจำเป็นอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานที่มีค่าไม่ต่ำกว่า 4.00 และพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมาในทุกตัวบ่งชี้

3. ผลการพิจารณานันทามติการตอบกลับแบบสอบถามการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในรอบที่ 3 มีตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกันกับรอบที่ 2 โดยแสดงค่าสถิติดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 ค่าสถิติการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากการพิจารณาในรอบที่ 3 จากการรวบรวมตัวบ่งชี้ 6 องค์ประกอบ

ข้อที่	การมุ่งเน้นการเรียนรู้		การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม		การเรียนรู้เป็นทีม		การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้		การสอนงานบุคลากร		การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	
	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.	Mdn.	I.R.
1	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
2	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0
3	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
4	4.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
5	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
6	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
7	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
8	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
9	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0
10	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0
11	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0
12	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
13	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อที่	การมุ่งเน้น การเรียนรู้		การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม		การเรียนรู้ เป็นทีม		การสร้าง ชุมชน แห่งการเรียนรู้		การสอนงาน บุคลากร		การสร้าง สภาพแวดล้อม การเรียนรู้	
	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.R.</i>
14	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
15	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0		
16	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
17	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0		
18	5.00	1.0	5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
19	5.00	1.0			5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
20	5.00	1.0			5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
21	5.00	0.0			5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
22	5.00	1.0			5.00	1.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
23	4.00	1.0			5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	1.0		
24	5.00	1.0			5.00	0.0	5.00	1.0	5.00	0.0		
25	5.00	1.0			5.00	0.0	5.00	0.0	5.00	0.0		
26	5.00	1.0			5.00	0.0			5.00	0.0		
27	5.00	1.0							5.00	0.0		
28	5.00	1.0							5.00	1.0		
29	5.00	0.0							5.00	1.0		
30	5.00	1.0							5.00	1.0		
31	5.00	1.0							5.00	1.0		
32	5.00	0.0							5.00	1.0		
33	5.00	0.0							5.00	0.0		
34									5.00	0.0		
35									5.00	1.0		

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันข้อมูลซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 6 องค์กรประกอบ คือ องค์กรประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) องค์กรประกอบที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) องค์กรประกอบที่ 3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) องค์กรประกอบที่ 4 การสร้าง

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) องค์กรประกอบที่ 5 การสอนงานบุคลากร (Coaching) และองค์กรประกอบที่ 6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 3 เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความจำเป็นอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานที่มีค่าไม่ต่ำกว่า 4.00 และพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมาในทุกตัวบ่งชี้

หลังจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 19 คน รอบที่ 2 และรอบที่ 3 แล้ว ผู้วิจัยได้เลือกตัวบ่งชี้ที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ที่สอดคล้องกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และปรับข้อความตามคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน พบว่า จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด จำนวน 148 ตัวบ่งชี้ เหลือตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับองค์กรประกอบ 6 องค์กรประกอบ จำนวน 46 ตัวบ่งชี้ นำมาใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC) และเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม อยู่ระหว่าง .80-1.00 และมีการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว สามารถสรุปตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์กรประกอบ ทั้ง 6 องค์กรประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และค่าสถิติในการพัฒนา

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	Mdn.	I.R.
1.1	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้	5.00	0.0
1.2	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน เป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรม และวิธีการใหม่ ๆ	5.00	0.0
1.3	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดความคิด สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้	5.00	0.0
1.4	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของครู และบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้	5.00	0.0

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	Mdn.	I.R.
1.5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เทคนิค วิธีการ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	5.00	0.0
1.6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้	5.00	0.0
1.7	ผู้บริหารส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรม สามารถพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	5.00	0.0
1.8	ผู้บริหารสนับสนุน ชื่นชม มอบรางวัล และให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรที่เป็นนักเรียนรู้ ปฏิบัติงาน พัฒนาผลงาน และนวัตกรรม ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.0
2.1	ผู้บริหารใจกว้าง เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร	5.00	0.0
2.2	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของตนเอง ครู บุคลากร และผู้เรียน	5.00	0.0
2.3	ผู้บริหารทำการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูและบุคลากรเห็นภาพ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ	5.00	0.0
2.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์ สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	5.00	0.0
2.5	ผู้บริหารมียุทธศาสตร์ในการบริหาร มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์	5.00	0.0
2.6	ผู้บริหารมีทักษะในการถ่ายทอด สร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากร ชัดเจนในวิสัยทัศน์	5.00	0.0

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	Mdn.	I.R.
2.7	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาเป็น แนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	5.00	0.0
2.8	ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจ ความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและการจัด การเรียนรู้	5.00	0.0
3.1	ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวา มีความหนักแน่นทางอารมณ์ ในการบริหารทีม	5.00	0.0
3.2	ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในผลงาน เมื่อครูและบุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	5.00	0.0
3.3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร การสื่อสาร ด้วยความจริงใจนำไปสู่การเปิดใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.0
3.4	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการแก้ปัญหา	5.00	0.0
3.5	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีม ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.0
3.6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการรวมพลังเรียนรู้ โดยร่วมกัน คิดวางแผน ตัดสินใจ ประเมินผล และรับผิดชอบ	5.00	0.0
3.7	ผู้บริหารสามารถสร้างความรัก ความสามัคคีให้ครูและบุคลากร มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา	5.00	0.0
3.8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จนเกิดภาวะผู้นำร่วม	5.00	0.0
4.1	ผู้บริหารเป็นนักเรียนรู้ เป็นผู้นำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5.00	0.0
4.2	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่นและเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ให้กับสถานศึกษา	5.00	0.0
4.3	ผู้บริหารผลักดันให้ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้เรียน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นอกเหนือจากการเป็นผู้สอน	5.00	0.0

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	Mdn.	I.R.
4.4	ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยงในการวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติงาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในบรรยากาศของกัลยาณมิตร	5.00	0.0
4.5	ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาท ของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงความสำคัญของชุมชน แห่งการเรียนรู้	5.00	0.0
4.6	ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	5.00	0.0
5.1	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นพบและพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง	5.00	0.0
5.2	ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนาให้ครูและบุคลากร ให้สามารถคิดเชิงระบบได้	5.00	0.0
5.3	ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ได้แก่ ครูต้นแบบ ครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงาน แก่ครูและบุคลากร	5.00	0.0
5.4	ผู้บริหารรู้ถึงศักยภาพของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล ทั้งด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และสามารถนำศักยภาพ ของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาได้	5.00	0.0
5.5	ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากรรายบุคคล ในขณะนิเทศ การจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน	5.00	0.0
5.6	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	5.00	0.0
5.7	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.0
5.8	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากร ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	5.00	0.0
5.9	ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา ศักยภาพครู บุคลากร และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้	5.00	0.0

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	Mdn.	I.R.
6.1	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย เพื่อสร้างบรรยากาศให้ครู บุคลากร และผู้เรียน พร้อมที่จะเรียนรู้	5.00	0.0
6.2	ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พูดยให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พูดยให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมที่จะเรียนรู้	5.00	0.0
6.3	ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	5.00	0.0
6.4	ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ โดยสร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และเกิดแรงผลักดันภายใน ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้	5.00	0.0
6.5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้สื่อ เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	5.00	0.0
6.6	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้	5.00	0.0
6.7	ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษาให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	5.00	0.0

จากตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ที่สอดคล้องกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และปรับข้อความตามคำแนะนำเพิ่มเติมแล้ว พบว่า องค์กรประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ องค์กรประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ องค์กรประกอบการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ องค์กรประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ องค์กรประกอบการสอนงานบุคลากร (Coaching) มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ องค์กรประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ของตัวบ่งชี้จากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในองค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง
ของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ได้จากเทคนิคเดลฟาย เพื่อแสดงและยืนยันว่า
เป็นองค์ประกอบตัวบ่งชี้ที่แท้จริงตามทฤษฎีและแนวคิด โดยได้ตรวจสอบโดยวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยโปรแกรม LISREL 8.72 โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกตัวบ่งชี้
ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่ง Kim (1978 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 145) กำหนดว่า
ควรเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกิน .30 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์ $p \geq .05$,
 $\chi^2/df \leq 2$, $RMSEA \leq .06$

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วยตัวแปรแฝง
LL หมายถึง ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น

E1 หมายถึง องค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้

E2 หมายถึง องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

E3 หมายถึง องค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม

E4 หมายถึง องค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

E5 หมายถึง องค์ประกอบการสอนงานบุคลากร

E6 หมายถึง องค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย 46 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

Y1-Y8 หมายถึง ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้

Y9-Y16 หมายถึง ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

Y17-Y24 หมายถึง ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม

Y25-Y30 หมายถึง ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

Y31-Y39 หมายถึง ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบสร้างสอนงานบุคลากร

Y40-Y46 หมายถึง ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ และตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์
องค์ประกอบ พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝง พบว่า

ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยถึงมาก ซึ่งโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .173 ถึง .732 และเมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 12443.304 ($p < .000$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .885 ซึ่งเป็นค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรต่าง ๆ ในข้อมูลนี้มีความสัมพันธ์กัน และเหมาะสมที่จะไปวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบได้ ดังแสดงในภาคผนวก ง จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1

ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 526.22; $p = .67857$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 542 แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับค่าสถิติวัดความกลมกลืนจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า .95 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกับค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .93 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล ได้แก่ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .06 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์กับจำนวนองศาอิสระ ($\text{Chi-square}/df$) มีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-4 และภาพที่ 4-1

ตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์ประกอบ	น้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	FS	t	R ²
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (E1)					
Y1	.67	.02	.54	13.33*	.45
Y2	.59	.03	-.31	11.52*	.34
Y3	.61	.03	.40	12.17*	.38
Y4	.73	.03	.06	15.05*	.53
Y5	.68	.03	.63	14.13*	.47
Y6	.68	.03	.60	13.81*	.47
Y7	.76	.03	.34	15.79*	.57
Y8	.72	.03	.57	14.34*	.51
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (E2)					
Y9	.76	.03	.55	15.89*	.58
Y10	.52	.04	-.05	10.32*	.27
Y11	.62	.03	-.11	12.61*	.39
Y12	.71	.03	.20	14.95*	.51
Y13	.61	.03	.39	12.26*	.38
Y14	.79	.03	.16	17.13*	.62
Y15	.84	.03	.61	18.85*	.71
Y16	.81	.03	.82	17.44*	.65
การเรียนรู้เป็นทีม (E3)					
Y17	.66	.03	.93	12.90*	.43
Y18	.70	.03	-.59	14.09*	.49
Y19	.79	.03	1.03	16.56*	.62
Y20	.72	.03	-.11	14.86*	.52
Y21	.78	.03	.96	16.52*	.60

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

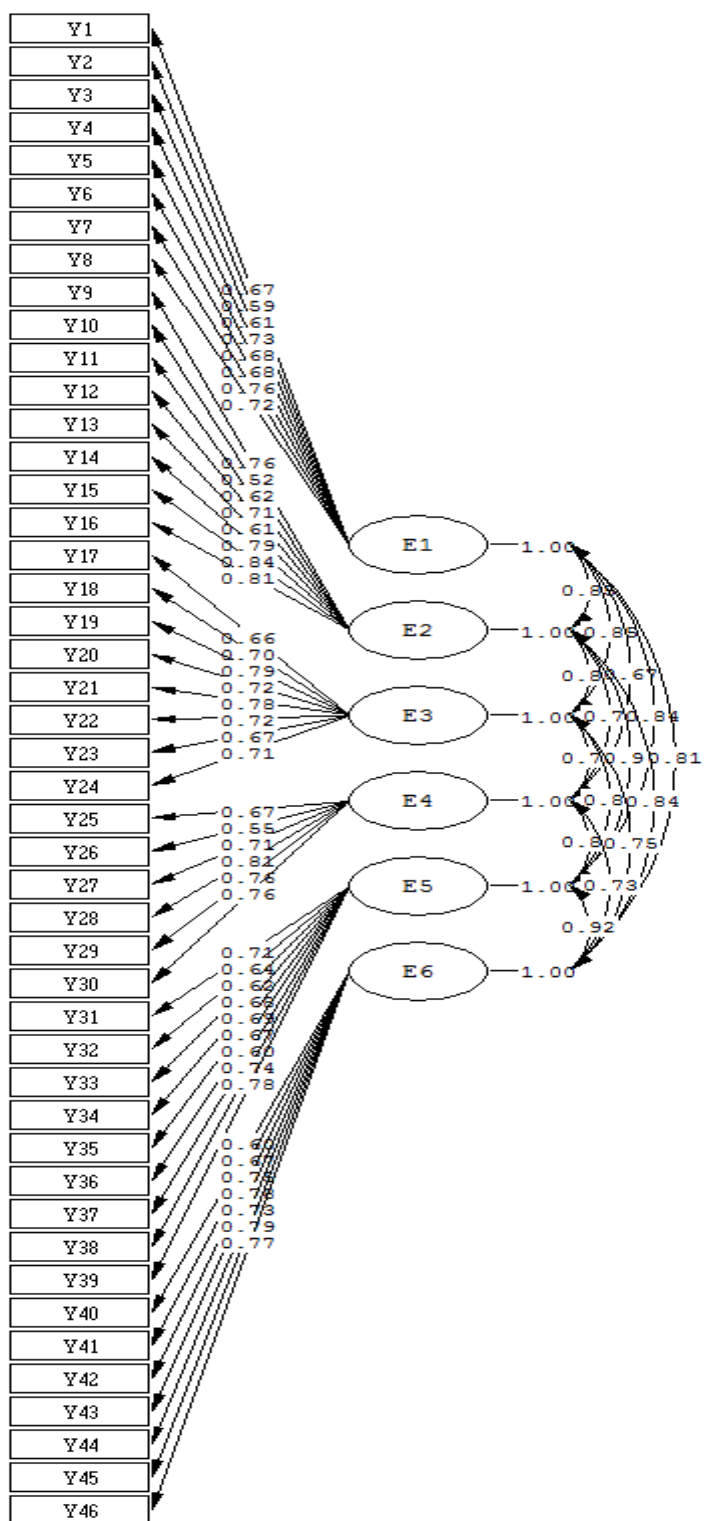
องค์ประกอบ	น้ำหนัก องค์ประกอบ	<i>SE</i>	<i>FS</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Y22	.72	.03	-.14	15.06*	.52
Y23	.67	.03	.21	13.79*	.44
Y24	.71	.03	.64	14.54*	.50
การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (E4)					
Y25	.67	.03	.13	13.72*	.44
Y26	.55	.03	-.10	10.60*	.30
Y27	.71	.03	.45	14.66*	.50
Y28	.81	.03	.45	17.71*	.66
Y29	.76	.03	.95	14.81*	.57
Y30	.76	.03	.66	16.07*	.58
การสอนงานบุคลากร (E5)					
Y31	.71	.03	.67	14.61*	.51
Y32	.64	.03	-.10	12.82*	.40
Y33	.62	.03	-.04	12.43*	.39
Y34	.68	.03	-.17	14.02*	.47
Y35	.69	.03	.05	14.10*	.47
Y36	.67	.03	-.02	13.93*	.45
Y37	.60	.03	.21	11.98*	.36
Y38	.74	.03	.30	15.38*	.55
Y39	.78	.03	.29	16.74*	.61
การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (E6)					
Y40	.60	.03	.20	13.55*	.36
Y41	.67	.03	.39	13.55*	.45
Y42	.75	.03	.20	15.52*	.57
Y43	0.78	.03	.77	16.62*	.61

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนัก องค์ประกอบ	<i>SE</i>	<i>FS</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²
Y44	.73	.03	-.55	15.27*	.54
Y45	.79	.03	.89	16.56*	.63
Y46	.77	.02	.84	16.26*	.60

$\chi^2 = 526.22, df = 542, p = .67857, RMSEA = .000, CFI = 1.00, GFI = .93, \chi^2 / df = .97$

* $p \leq .05$



ภาพที่ 4-1 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากตารางที่ 4-4 และภาพที่ 4-1 สามารถอธิบายรายละเอียดในโมเดลได้ว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 46 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ .52 ถึง .84 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบย่อย (R^2) มีค่าระหว่าง .27 ถึง .71 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ ตัวบ่งชี้ Y1-Y8 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (E1) ตัวบ่งชี้ Y9-Y16 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (E2) ตัวบ่งชี้ Y17-Y24 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม (E3) ตัวบ่งชี้ Y25-Y30 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (E4) ตัวบ่งชี้ Y31-Y39 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบการสอนงานบุคลากร (E5) และตัวบ่งชี้ Y40-Y46 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (E6)

และสามารถสร้างเป็นสมการในรูปคะแนนดิบของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

$$E1 = 0.54Y1-0.31Y2+0.40Y3+0.06Y4+0.63Y5+0.60Y6+0.34Y7+0.57Y8$$

$$E2 = 0.55Y9-0.05Y10-0.11Y11+0.20Y12+0.39Y13+0.16Y14+0.82Y16$$

$$E3 = 0.93Y17-0.59Y18+1.03Y19-0.11Y20+0.96Y21-0.14Y22+0.21Y23+0.64Y24$$

$$E4 = 0.13Y25-0.10Y26+0.45Y27+0.95Y28+0.66Y29+0.12Y30$$

$$E5 = 0.67Y31-0.10Y32-0.04Y32-0.17Y34+0.05Y35-0.02Y36+0.21Y37+0.30Y38$$

$$E6 = 0.20Y40+0.39Y41+0.20Y42+0.77Y43-0.55Y44+0.89Y45+0.84Y46$$

การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบดังแสดงตามตารางที่ 4-5 และ 4-6

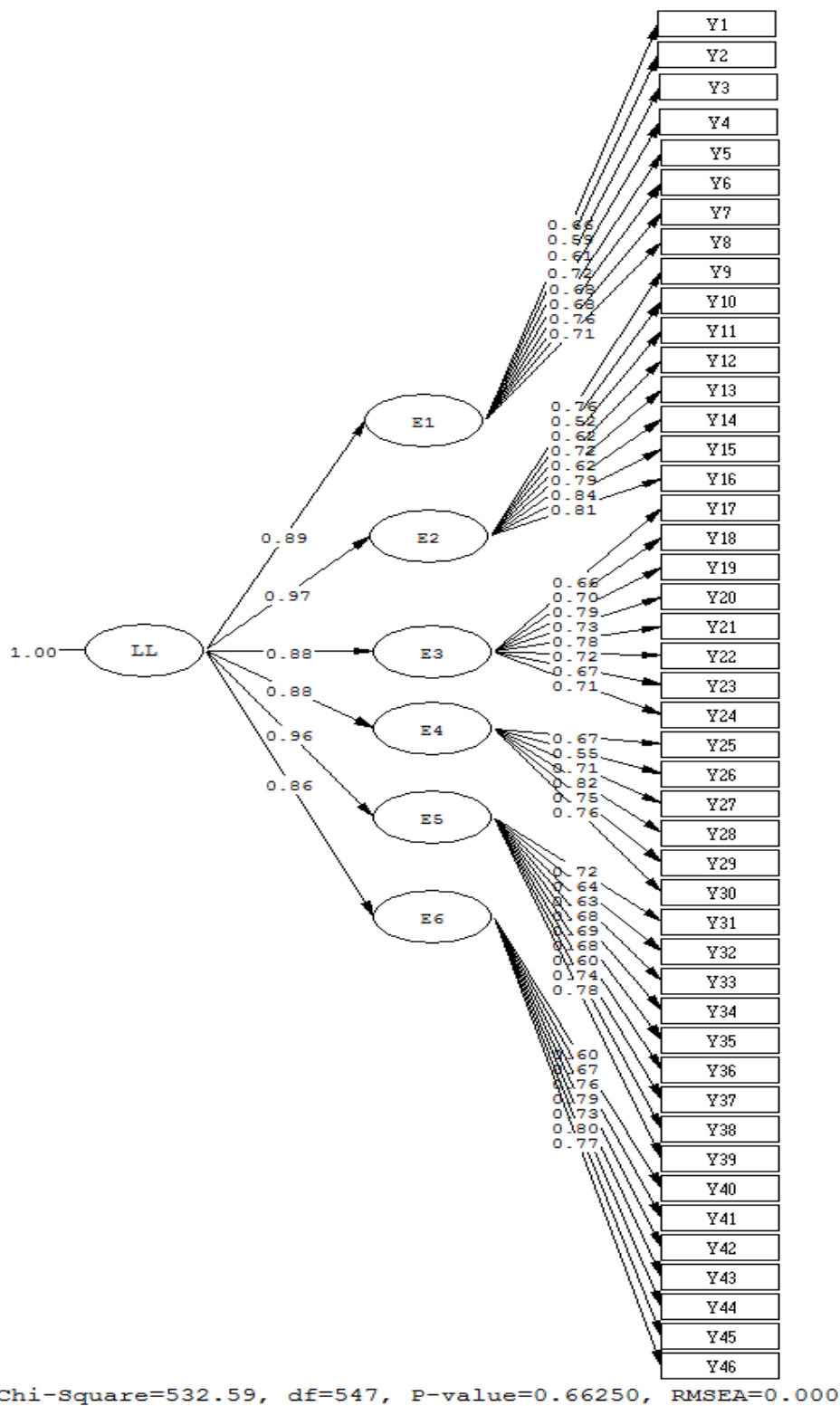
ตารางที่ 4-5 ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะด้าน

องค์ประกอบ ในรูปคะแนนดิบ	ค่าสถิติพื้นฐาน						
	\bar{X}	SD	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	พิสัย	ความเบ้	ความโด่ง
E1	4.64	.39	5	3.25	1.75	-1.32	1.76
E2	4.55	.44	5	3.13	1.88	-1.01	.42
E3	4.57	.46	5	2.88	2.13	-1.43	2.17
E4	4.50	.44	5	2.67	2.33	-.69	.11
E5	4.52	.43	5	3.11	1.89	-.86	.36
E6	4.62	.44	5	3.14	1.86	-1.23	.95

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำ เพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะด้าน ในรูปแบบคะแนนดิบ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 ถึง 4.64 โดยองค์ประกอบเฉพาะด้านและโดยรวม มีการแจกแจงเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) มีค่าความเบ้ -1.43 ถึง -.69 ตามลำดับ สำหรับการกระจายขององค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้มีการกระจายน้อย ซึ่งองค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้และการเรียนรู้เป็นทีมมีความโด่งสูงกว่าองค์ประกอบอื่น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 532.59; $p = .66250$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 547 แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับค่าสถิติวัดความกลมกลืนจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า .95 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่นเดียวกับค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .93 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล ได้แก่ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .06 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์กับจำนวนองศาอิสระ (Chi-square/ df) มีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-7 และภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้นำเสนอในผลการวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 ผู้วิจัยได้นำสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จาก
ผลการวิเคราะห์ในแต่ละโมเดลทั้งสองอันดับไปใช้สร้างสเกลองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
เพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการสร้างตัวบ่งชี้
ในรูปคะแนนดิบนั้น ดำเนินการโดยแปลค่าของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในรูปของคะแนนดิบ จากนั้น
จึงคำนวณค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ โดยมีรายละเอียดของ
ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4-6 และตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในรูปแบบคะแนนดิบเฉพาะด้านและโดยรวม

องค์ประกอบ	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.00					
E2	.85**	1.00				
E3	.85**	.86**	1.00			
E4	.67**	.78**	.77**	1.00		
E5	.84**	.93**	.83**	.85**	1.00	
E6	.81**	.84**	.75**	.73**	.92**	1.00
\bar{X}	4.64	4.55	4.57	4.50	4.52	4.62
<i>SD</i>	.39	.44	.46	.44	.43	.44

จากตารางที่ 4-6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำ
เพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบคะแนนดิบ
มีค่าตั้งแต่ .67 ถึง 1.00 โดยมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (E1)				
Y1	.66	-	-	.44
Y2	.59	.08	11.50*	.34
Y3	.61	.08	12.19*	.37
Y4	.72	.11	11.68*	.53
Y5	.68	.10	10.90*	.46
Y6	.68	.13	10.37*	.46
Y7	.76	.11	12.00*	.57
Y8	.71	.13	10.33*	.51
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (E2)				
Y9	.76	-	-	.58
Y10	.52	.08	9.76*	.27
Y11	.62	.07	12.03*	.39
Y12	.72	.07	13.02*	.51
Y13	.62	.07	10.88*	.38
Y14	.79	.07	14.99*	.62
Y15	.84	.08	14.02*	.71
Y16	.81	.09	13.00*	.65
การเรียนรู้เป็นทีม (E3)				
Y17	.66	-	-	.43
Y18	.70	.07	15.30*	.49
Y19	.79	.08	13.55*	.63
Y20	.73	.08	13.43*	.53
Y21	.78	.09	11.53*	.60
Y22	.72	.09	11.36*	.51

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
Y23	.67	.08	10.88*	.44
Y24	.71	.09	10.66*	.51
การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (E4)				
Y25	.67	-	-	.44
Y26	.55	.07	12.89*	.30
Y27	.71	.09	11.85*	.50
Y28	.82	.09	13.40*	.67
Y29	.75	.11	11.59*	.57
Y30	.76	.09	12.62*	.58
การสอนงานบุคลากร (E5)				
Y31	.72	-	-	.51
Y32	.64	.06	14.90*	.41
Y33	.63	.07	13.71*	.39
Y34	.68	.08	12.25*	.47
Y35	.69	.08	12.31*	.47
Y36	.68	.08	12.15*	.46
Y37	.60	.08	10.51*	.36
Y38	.74	.09	12.23*	.54
Y39	.78	.09	12.99*	.61
การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (E6)				
Y40	.60	-	-	.36
Y41	.67	.10	11.59*	.44
Y42	.76	.12	11.80*	.58
Y43	.79	.13	11.19*	.62
Y44	.73	.12	10.99*	.53
Y45	.80	.11	11.33*	.63
Y46	.77	.10	11.14*	.60

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R ²
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหาร (LL)				
E1	.89	.02	12.14*	.78
E2	.97	.03	15.55*	.94
E3	.88	.03	11.91*	.77
E4	.88	.03	12.05*	.77
E5	.96	.03	14.21*	.91
E6	.86	.03	10.89*	.75

$\chi^2 = 532.59, df = 547, p = .66250, RMSEA = .000, CFI = 1.00, GFI = .93, \chi^2/df = .97$

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 4-7 และภาพที่ 4-2 สามารถอธิบายรายละเอียดในโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองได้ว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 46 ตัว มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ .52 ถึง .84 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบย่อย (R²) มีค่าระหว่าง .27 ถึง .71 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ ตัวบ่งชี้ Y1-Y8 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (E1) ตัวบ่งชี้ Y9-Y16 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (E2) ตัวบ่งชี้ Y17-Y24 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ การเรียนรู้เป็นทีม (E3) ตัวบ่งชี้ Y25-Y30 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (E4) ตัวบ่งชี้ Y31-Y39 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ การสอนงานบุคลากร (E5) และตัวบ่งชี้ Y40-Y46 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบ การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (E6) และยังสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 6 องค์ประกอบสามารถเป็นตัวชี้ที่ดีของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของทั้ง 6 องค์ประกอบที่มีค่าอยู่ระหว่าง .86 ถึง .97 ซึ่งมากกว่า .30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรแฝงองค์ประกอบที่มีค่าความเชื่อมั่นสูงสุดที่สุด คือ องค์ประกอบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (E2) อธิบายได้ร้อยละ 94 รองลงมาคือ องค์ประกอบ การสอนงานบุคลากร (E5) อธิบายได้ร้อยละ 91

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และตรวจสอบยืนยัน โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ได้แก่ กลุ่มผู้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ นักการศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำมาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงเหตุผลประกอบ ในกรณีที่มีความคิดเห็นของตนในรอบที่ 2 อยู่นอกขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ และยืนยันความคิดของตน จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และจากนั้นทำการปรับปรุงแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.72

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปผลได้ ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 6 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision)

องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)

องค์ประกอบที่ 5 การสอนงานบุคลากร (Coaching)

องค์ประกอบที่ 6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment)

และเมื่อนำองค์ประกอบมาพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย สรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลจากการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Focus on learning) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ

1.1.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้

1.1.2 ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน เป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรม และวิธีการใหม่ ๆ

1.1.3 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดความคิด สร้างความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้

1.1.4 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของครู และบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้

1.1.5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เทคนิค วิธีการ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

1.1.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้

1.1.7 ผู้บริหารส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียน มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรม สามารถพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

1.1.8 ผู้บริหารสนับสนุน ชื่นชม มอบรางวัล และให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรที่เป็นนักเรียน ปฏิบัติงาน พัฒนาผลงาน และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ

1.2.1 ผู้บริหารใจกว้าง เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร

1.2.2 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของตนเอง ครู บุคลากร และผู้เรียน

1.2.3 ผู้บริหารทำการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูและบุคลากรเห็นภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ

1.2.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

- 1.2.5 ผู้บริหารมียุทธศาสตร์ในการบริหาร มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์
- 1.2.6 ผู้บริหารมีทักษะในการถ่ายทอด สร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรชัดเจนในวิสัยทัศน์
- 1.2.7 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
- 1.2.8 ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจ ความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้
- 1.3 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
- 1.3.1 ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวา มีความหนักแน่นทางอารมณ์ในการบริหารทีม
- 1.3.2 ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในผลงานเมื่อครูและบุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 1.3.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร การสื่อสารด้วยความจริงใจนำไปสู่การเปิดใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 1.3.4 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการแก้ปัญหา
- 1.3.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
- 1.3.6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการรวมพลังเรียนรู้ โดยร่วมกันคิดวางแผน ตัดสินใจ ประเมินผล และรับผิดชอบ
- 1.3.7 ผู้บริหารสามารถสร้างความรัก ความสามัคคีให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา
- 1.3.8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนเกิดภาวะผู้นำร่วม
- 1.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ
- 1.4.1 ผู้บริหารเป็นนักเรียน เป็นผู้นำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 1.4.2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่น และเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ให้กับสถานศึกษา
- 1.4.3 ผู้บริหารผลักดันให้ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้เรียน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นอกเหนือจากการเป็นผู้สอน

1.4.4 ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยงในการวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติงาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในบรรยากาศของกัลยาณมิตร

1.4.5 ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.4.6 ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.5 การสอนงานบุคลากร (Coaching) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ

1.5.1 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

1.5.2 ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนาให้ครูและบุคลากรให้สามารถคิดเชิงระบบได้

1.5.3 ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ได้แก่ ครูต้นแบบ ครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานแก่ครูและบุคลากร

1.5.4 ผู้บริหารรู้ถึงศักยภาพของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล ทั้งด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และสามารถนำศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาได้

1.5.5 ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากรรายบุคคล ในขณะนิเทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

1.5.6 ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.5.7 ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

1.5.8 ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

1.5.9 ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

1.6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ

1.6.1 ผู้บริหารมีการบริหารจัดการให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย เพื่อสร้างบรรยากาศให้ครู บุคลากร และผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้

1.6.2 ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พุดให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พุดให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมที่จะเรียนรู้

1.6.3 ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.6.4 ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ โดยสร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และเกิดแรงผลักดันภายใน ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้

1.6.5 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.6.6 ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้

1.6.7 ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษาให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปผลได้ ดังนี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ตัวแปรแฝง ได้แก่ ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LL) องค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (E1) องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (E2) องค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม (E3) องค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (E4) องค์ประกอบการสอนงานบุคลากร (E5) องค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (E6) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ทุกองค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .03) คือ องค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เท่ากับ .89 องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เท่ากับ .97 องค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม เท่ากับ .88 องค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ .88 องค์ประกอบการสอนงานบุคลากร เท่ากับ .96 องค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เท่ากับ .86 และเป็นตัวแปรแฝงใน 46 ด้าน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของแต่ละองค์ประกอบ ที่แท้จริงทั้ง 46 ด้าน ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .03) และโดยการวัดค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่า $\chi^2 = 532.59$, $df = 547$, $p = .66250$, $RMSEA = .000$, $CFI = 1.00$, $GFI = .93$, $\chi^2/df = .97$ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น 46 ตัวบ่งชี้ มีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เท่ากับ 0.0 ทุกตัวบ่งชี้ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ และตรวจสอบ

ความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยถึงมาก ซึ่งโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .173 ถึง -.732 และเมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 12443.304 ($p < .000$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .885 ซึ่งเป็นค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวบ่งชี้ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน และเหมาะสม

อภิปรายผล

จากการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของนักวิชาการและนักการศึกษา ซึ่งพบว่านักวิชาการและนักศึกษามีหลักการสำคัญของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ใช้คำที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์หลักการของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ และกำหนดชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ย่อย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสอนงานบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ หลังจากนั้นนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งนำข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 19 คน และนำมาจัดทำแบบสอบถามแสดงรายการตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 148 ตัวบ่งชี้ ตามข้อมูลสัมภาษณ์ นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันความคิด และคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ไม่เกิน 1.50 ตัวบ่งชี้ที่มีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จนได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 46 ตัวบ่งชี้ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ได้นั้น ในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ดังนี้

1.1 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ มีจำนวน 8 ข้อ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ จะต้องมีการภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้แก่ครู บุคลากร และนักเรียน อีกทั้งต้องเข้าใจถึง การเปลี่ยนแปลงรอบด้าน และเป็นผู้ริเริ่มในการใช้นวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2556) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้นำจะเป็น จุดเริ่มต้น เพราะผู้นำเป็นต้นแบบของบุคลากรในองค์กร ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ มีการปรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะการสื่อสารในการถ่ายทอดความคิด สร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 83-84) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสาร สามารถถ่ายทอดความเชื่อ เกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ จูงใจให้ครูและนักเรียนรับรู้ถึง การมีอำนาจในตนเองด้านการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิด โอกาสให้ครูและ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากร เป็นนักเรียน มีภาวะผู้นำ สามารถพัฒนาผลงาน นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ได้โดยมีการจัดให้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน และสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิด การต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับพรกมล นุ่มหอม (2551) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องพัฒนาให้คนในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และ University of Washington (2014 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 83) ที่กล่าวถึงการปฏิบัติแบบสะท้อนผลเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ การเรียนการสอน และการปรับปรุงการปฏิบัติทางการเรียนการสอน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการสนับสนุนผู้ใฝ่เรียนรู้ ด้วยการชื่นชม มอบรางวัล ให้กำลังใจแก่ผู้พัฒนานวัตกรรม ในการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Dreaver (2011) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร เปิดใจยอมรับ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ด้วยความจริงใจ และมีการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด (.76) คือ ผู้บริหาร ส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียน มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกร สามารถพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ มีจำนวน 8 ข้อ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ สอดคล้องกับทวิศักดิ์ ยศดา (2558) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ

ต้องมีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้สารสนเทศในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดใจ รับฟังความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร จึงทำให้ครูและบุคลากรเกิดความเข้าใจ ในสถานศึกษาอย่างชัดเจน รู้เป้าหมาย และเกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Senge (1990) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจ ชัดเจน มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน อีกทั้งให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน ผลที่ตามมาทำให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน และมีความต้องการให้องค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการถ่ายทอด สร้างความเข้าใจให้เกิดความชัดเจนในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้ มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจ ความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ McEwan (1998, p. 201) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ โดยร่วมมือกับครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมาย โดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูได้เข้าใจชัดเจน จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด (.84) คือ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

1.3 การเรียนรู้เป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 8 ข้อ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมทำให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน บุคคลในทีมจะมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน เกิดการเรียนรู้จากการสนทนา อภิปราย และการปฏิบัติจริง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในการบริหารทีม เปิดใจ เชื่อมั่น รับฟังความความคิดเห็น ยอมรับ ใ้วางใจทีม มีการกระจายอำนาจให้อิสระทางความคิดในการวางแผน ปฏิบัติงาน ตัดสินใจแก้ปัญหา ประเมินผล และรับผิดชอบ จนเกิดภาวะผู้นำร่วม มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทีมจะต้องใช้การสนทนาและการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม มีการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และนุสสินธุ์ รุ่งเดช (2553, หน้า 157) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด (.79) คือ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

1.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 6 ข้อ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ต้องเห็นความสำคัญของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากชุมชนแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การสะท้อนผลการปฏิบัติ การร่วมมือร่วมพลัง การมุ่งมั่นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการดำเนินงานอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างแท้จริง สอดคล้องกับเรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558, หน้า 24) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการฝึกครูให้เรียนรู้ไปกับการทำงาน ฝึกผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ ในความคิดของตนเอง มีบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีความเป็นกัลยาณมิตร ฟังพาทอาศัยกันจนเกิดเป็น วงจรการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง การที่จะสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักเรียน เป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่น และเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงาน อีกทั้งมีการนิเทศ ติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ จึงจะทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงบนฐานงานจริง สอดคล้องกับวรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพลดความโดดเดี่ยว งานสอนของครู เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของ โรงเรียนมากขึ้น เกิดความรู้สึก ต้องการร่วมกันเรียนรู้ ถือเป็นพลังการเรียนรู้ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด (.82) คือ ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 การสอนงานบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 9 ข้อ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือว่าการสอนงานบุคลากรเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นการชี้แนะให้ครูและบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างครูแกนนำ รู้ศักยภาพของครู และบุคลากรรายบุคคล มีการมอบหมายงานตามศักยภาพ สามารถนำศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาได้ อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรรู้ศักยภาพของตนเอง สามารถพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ใช้เทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา ศักยภาพครู บุคลากร และผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ สอดคล้องกับอัจฉรา จุ้ยเจริญ (2558, หน้า 15)

กล่าวว่า การสอนงานเป็นการช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ด้วยการสอนงานตามศักยภาพของผู้ได้รับการสอนงานให้มากที่สุด บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ต้องมีนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับกมล ตราชู (2553, หน้า 240-241) กล่าวว่า การประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครู จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด (.78) คือ ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

1.6 การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้จำนวน 6 ข้อ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีผลต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Ramsden (1992) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด และ Bandura (1986) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเชื่ออำนาจคนในการเรียนรู้และการรับรู้ความสามารถทางการเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย สร้างบรรยากาศให้ครู บุคลากร และผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ อีกทั้งจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จัดทุกพื้นที่ของสถานศึกษาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับขวัญใจ ศรีทาพัทธ์ (2555, หน้า 200) กล่าวว่า สื่อและแหล่งเรียนรู้จะช่วยเชื่อมโยงมโนคติไปสู่สัญลักษณ์ และเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมขึ้น นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพแล้ว การที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ สนับสนุน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับกมลวรรณ อนันต์ (2555, หน้า 196) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องประสาน ส่งเสริม สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกตามหลักการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผล อีกทั้งผู้บริหารต้องสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษาให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เมื่อสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้เอื้อต่อการเรียนรู้แล้ว จะทำให้เกิดแรงผลักดันภายใน ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด (.80) คือ ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพิ่มเติมนอกเหนือจากการศึกษาเอกสารในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียนผู้มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกร สามารถพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ตัวบ่งชี้นี้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูล โดยเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณลักษณะของคนไทยในศตวรรษที่ 21 คือ มีความเป็นผู้นำ เป็นนักเรียน และเป็นนวัตกร สามารถสร้างองค์ความรู้และนำองค์ความรู้นั้นมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ต่อไป

2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ ผู้บริหารทำการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูและบุคลากรเห็นภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ ผู้บริหารมียุทธศาสตร์ในการบริหาร มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ซึ่งจากเอกสารที่ผู้วิจัยศึกษาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะกล่าวถึงการร่วมมือกัน แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น แต่จากการพัฒนาตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบนี้ผู้เชี่ยวชาญจะให้ความสำคัญกับการเตรียมข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันและการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

3) การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความหนักแน่นทางอารมณ์ ในการบริหารทีม ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในการแก้ปัญหา และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนเกิดภาวะผู้นำร่วม ผู้เชี่ยวชาญมองเห็นว่าการที่จะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจนเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีมได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่ยึดตนเองเป็นสำคัญ และมองไปถึงการเรียนรู้เป็นทีม นั้น จะต้องดำเนินการจนเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับครูและบุคลากร

4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง ในการวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติงาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในบรรยากาศของกัลยาณมิตร ในตัวบ่งชี้นี้จะเห็นว่าให้ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องร่วมมือกันในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

5) การสอนงานบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ จะเห็นว่าการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรเป็นตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยได้พบเพิ่มเติมนอกเหนือจากเอกสารที่ศึกษา เพราะถ้ามีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม จะทำให้ครูและบุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการพัฒนางาน และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

6) การสร้าง

สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พุดให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พุดให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่กล่าวถึงส่วนมากจะเป็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ แต่จากการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบนั้น นอกเหนือจากทางกายภาพแล้ว จะเป็นการที่ผู้บริหารทำบรรยากาศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของครูและบุคลากรให้นำเรียนรู้ ให้พร้อมที่จะเรียนรู้

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว โมเดลตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดูจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 526.22; $p = .67857$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 542 แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับค่าสถิติวัดความกลมกลืนจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า .95 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .93 อีกทั้งเมื่อพิจารณาค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล ได้แก่ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .06 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ กับจำนวนองศาอิสระ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนั้น ผลการศึกษาโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพ ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจะเห็นว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 45 ตัว มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ .52 ถึง .84 และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .59 ถึง .76 องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .52 ถึง .84 องค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .66 ถึง .79 องค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .55 ถึง .82 องค์ประกอบการสอนงานบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .60 ถึง .78 และองค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ตั้งแต่ .60 ถึง .80 และยังสามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของ

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของทั้ง 6 องค์ประกอบ ที่มีค่าอยู่ระหว่าง .86 ถึง .97 ซึ่งมากกว่า .30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสอนงานบุคลากร ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสอนงานบุคลากรให้มากกว่าองค์ประกอบอื่น
2. ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียนรู้ มีภาวะผู้นำเป็นนวัตกรรม สามารถพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด
3. ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด
4. ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร การสื่อสารด้วยความจริงใจ นำไปสู่การเปิดใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด
5. ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยงในการวิเคราะห์วางแผนปฏิบัติงาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในบรรยากาศของ

กัลยาณมิตร ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

6. ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการสอนงานบุคลากร ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

7. ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ ดังนั้น ในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทุกตัวบ่งชี้ โดยให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป
2. ควรมีการศึกษาวิจัยในรูปแบบอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างสังกัดหรือขนาด โรงเรียน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กมล ทราย. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
เทศบาล. คุษณินิพนธ์ครุศาสตรคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กมลวรรณ อนันต์. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหาร ตามบริบทการกระจายอำนาจ
ทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). บทวิเคราะห์การศึกษาไทยในโลกศตวรรษที่ 21. ใน การประชุม
ทางวิชาการ ครั้งที่ 2 ประจำปี 2557 “มาตรฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต
ในโลกศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กฤษณี สงสวัสดิ์. (2556). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน
สร้างความรู้สำหรับนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต. คุษณินิพนธ์การศึกษา
คุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกษม บุญอ่อน. (2531). เติลพายเทคนิคการวิจัย. *คุษณินิพนธ์*, 4, 26-28.
- โกศิษฏ์ เปลรัตนทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. คุษณินิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โกศล ภูศิริ. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณลักษณะของครูนักวิจัยในยุคปฏิรูปการศึกษา.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัย วัฒนผลและสถิติการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญใจ ศรีทาพัคตร์. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูผู้สอนคณิตศาสตร์ ระดับชั้น
มัธยมศึกษา. คุษณินิพนธ์การศึกษาคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์, มาเรียม นิลพันธุ์, ระพีพรรณ ฉลองสุข, ฐาปนีย์ ธรรมเมธา และวรรณภา
แสวงวัฒนกุล. (2546). รายงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เรื่องสมุนไพรร
ชุมชนปลักไม้ลาย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม. กรุงเทพฯ: เพชรเกษมการพิมพ์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2540). การวิจัยอนาคตแบบ EDFR. ใน ทิศนา แจมมณี และสร้อยสน
สกลรัตน์ (บรรณาธิการ), *แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา* (หน้า 263-265).
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชัยเสกขันธ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เจี๋ยชาญ ภาระวงศ์. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(1), 103-115.
- โชคชัย คำแหง. (2547). การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 4(12), 47-54.
- ทวีศักดิ์ ยศดา. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 2(1), 67-86.
- ทิสนา เขมมณี, ชนาธิป พรกุล และพิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2545). *กระบวนการเรียนรู้: ความหมาย แนวทางการพัฒนา และปัญหาข้อใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.).
- ชนกฤตย์ มงคลวงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธารณ์ ทองงอก. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ, กาญจน์ เรืองมนตรี และชรินทร์ นามวรรณ. (2554). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เทศบาล อบจ. อบต. กทม. เมืองพัทยา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2541). *สถิติการศึกษาและแนวโน้ม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมิน. ใน *การประชุมวิชาการ เปิดขอบฟ้าคุณธรรม จริยธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงแรมแอมบาสเดอร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2541). *การวิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชีย: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- นุสินธุ์ รุ่งเดชะ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. คุุณฉินิพนธ์
ปรัชญาคุุณฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- ปรียากร ปักเกตุ. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
สถานศึกษา กลุ่มกรุงเทพใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา*, 5(1), 105-113.
- ปองภพ ภูจอมจิตร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน*. คุุณฉินิพนธ์ครุศาสตรคุุณฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พรกมล นุ่มหอม. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน
ประเภทอาชีวศึกษา*. คุุณฉินิพนธ์การศึกษาคุุณฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553, 22 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
หน้า 1-3. เข้าถึงได้จาก http://www.sobkroo.com/img_news/file/A24973701.pdf
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข. (2558). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สินลารัตน์. (2554). *สัตตสิกขาทัศน์ เจ็ดมุมมองการศึกษาใหม่และการเรียนการสอน
นอกรอบ 7 ประการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สินลารัตน์. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก*. กรุงเทพฯ:
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2547). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยและวัดผลการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). *การจัดการความรู้: สังกัปทางทฤษฎี*. นครปฐม: เพชรเกษม พรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสภา. (2558). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสภา*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.
- เรวณี ชัยเชาวรัตน์. (2558). *ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. ใน บังอร เสรีรัตน์, ชาริณี ตรีวิญญู
และเรวณี ชัยเชาวรัตน์ (บรรณาธิการ). (2558), *9 วิธีสร้างครูสู่ศิษย์ เอกสารประมวล
แนวคิดและแนวทางพัฒนาวิชาชีพครูสำหรับคณะทำงาน โครงการพัฒนาระบบกลไก
และแนวทางการหนุนเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียน* (หน้า 13-28).
กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.).

- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์*, 25(1), 93-102.
- วันชัย ปานจันทร์. (2556). *ภาวะผู้นำในองค์กร: เอกสารประกอบการสอนสาขาวิชาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันทนี ชูศิลป์. (2524). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. พิษณุโลก: ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม.
- วิจารณ์ พานิช. (2557). *การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2557). *การโค้ชเพื่อการรู้จัก* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- วิทยา จันดา. (2552). *สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/314900>
- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. คุุณิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและน่านาที่สนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วิระชัย บุญเฟิง. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. *วารสารการวิจัยกาสะลงคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 8(1), 139-150.
- ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. (2541). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษา ของคณะครุศาสตร์ในสถาบัน ราชภัฏ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2557). *การโค้ช เพื่อการพัฒนาผลงานที่ยอดเยี่ยม*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- สมชาย เทพแสง. (2556). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้: รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 10(19), 121-129.
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2529). การสร้างชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. *คุญฉันทน์การศึกษาคุญฉันทน์*, สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สมมาตร สนทมิโน. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการบริหารเชิงสมดุล. *คุญฉันทน์การศึกษาคุญฉันทน์*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2553). ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สัมมา รณนิษฐ์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน. (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกทัศน์: แนวคิดและการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ผาสุโก. (2557). ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/Summaryplan11_thai.pdf
- สุกิจ โพธิ์ศิริกุล. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะในการดำเนินชีวิตของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *คุญฉันทน์ปริชญาคุญฉันทน์*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2549). ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(21), 107-144.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). การประเมินอภิมาน: วิถีวิทยาและการประยุกต์ใช้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวิมล ว่องวานิช (บรรณาธิการ). (2545). *การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวณี ศรีพุทธรัตน์ และคณะ. (2555). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนันต์ นามทองคัน. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุุณิพนธ์การศึกษาคุุณิบัณทิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณทิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อรรถสิทธิ์ สุทธิวาริ. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงใต้*. คุุณิพนธ์ปริชญาคุุณิบัณทิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2558). *คู่มือการโค้ชเพื่อผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: แอคคอมแอนคิมเมจ.
- อาจินต์ จรุงผล. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุุณิพนธ์ปริชญาคุุณิบัณทิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แอม โบรส, เอส. เอ., บริดเจส, เอ็ม. ดับเบิลยู., คีปีเอโตร, เอ็ม., โลเว็ค, เอ็ม. ซี., และนอร์แมน, เอ็ม. เค. (2556). *การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21: 7 หลักการสร้างนักเรียนแห่งอนาคตใหม่* (วิสาข์ เคน, แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส์ พับลิชชิง.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformation leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research, 16*, 78-117.
- Biggs, J. B., & Moore, P. J. (1993). *The process of learning* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999). Principal's instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly, 35*(3), 349-378.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burstein, L., Oakes, J., & Guiton, G. (1992). Education indicators. *Encyclopedia of Educational Research, 2*, 409-418.
- Bush, T. (1986). *Theories of educational management*. London: Harper and Row.
- Clark, D. (2005). *Matrix teams*. Retrieved from [www.leadship.com/matrix Teams.html](http://www.leadship.com/matrix_teams.html)
- Coleman, D., & Adams, R. C. (1997). Establishing construct validity and reliability for the NAESP professional development inventory. *Journal of Personnel, 10*(3), 194-200.
- Creswell, J. W. (2006). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Daft, R. L. (2011). *The leadership experience* (5th ed.). Mason, OH: Thomson/ South-Western Cengage Learning.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Dempster, N. (2009). *Leadership for learning: A framework synthesizing recent research*. Deakin West, A.C.T.: Australian College of Educators.
- Dorman, J. P. (2001). Associations between classroom environment and academic efficacy. *Learning Environments Research, 4*(3), 243-257.
- Dreaver, K. (2011). *Leadership for learning: Understanding the knowledge and practice of effective principals*. New Zealand: The Ministry of Education.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principles of leadership* (7th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.

- Duke, D. L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York: Random House.
- Fraser, B. J. (1998). Science learning environments: Assessment, effects and determinants. In B. J. Fraser, & K. G. Tobin (Eds.), *International handbook of science education* (pp. 527-564). Dordrecht, The Netherlands: Kulwer.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55(7), 1-7.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social behavior and the administrative process. *School Review*, 65, 423-441.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, M. (2007). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Goh, P. S. C. (2005). *Perceptions of learning environments, learning approached, and learning outcomes: A study of private higher education students in Malaysia from twinning programmes*. Doctoral dissertation, Education, University of Adelaide.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2007). Instructional leadership in three Australian schools. *International Studies in Educational Administration*, 35(3), 20-29.
- Hallinger, P., & Chen, J. (2015). Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods, 1995-2012. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 5-27
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Havelock, R. (1973). *The change agent's guide to innovation in education*. New Jersey: Educational Technology.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hopkins, D. (2001). *Professional development and school improvement*. London: Cassell.
- Hord, S. M. (1997). Professional learning communities: What are they and why are they important? *Issues... about Change*, 6(1), 1-8.

- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 341-423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administrator: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Husen, T., & Postlethwaite, T. N. (1994). The international encyclopedia of education. *Encyclopedia, 10*, 386.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in depth: Power techniques from the experts Berkeley*. Singapore: McGraw-Hill.
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education system*. Paris: UNESCO.
- Jull, S., Swaffield, S., & MacBeath, J. (2014). Changing perceptions is one thing...: Barriers to transforming leadership and learning in Ghanaian basic schools. *School Leadership & Management, 34*(1), 69-84. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2013.849679>
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social physiology of organization* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Keeves, J. P. (1988). *Education research, methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- Kelley, C., Halverson, R., Blitz, M., Salisbury, J., Modeste, M., Dikkers, S., & Camburn, E. (2012). *The comprehensive assessment of leadership for learning: A next generation formative evaluation and feedback system*. Madison: University of Wisconsin. Retrieved from https://website.education.wisc.edu/halverson/wp-content/uploads/2012/09/Kelley__Halverson_JARC_Revised1.pdf
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Krug, S. E. (1992). *Instructional leadership: A constructivist perspective*. New Jersey: Prentice-Hill.
- Leithwood, K., Janzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.

- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Lizzio, A., Wilson, K., & Simons, R. (2002). University students' perceptions of the learning environment and academic outcomes: Implications for theory and practice. *Studies in Higher Education*, 27(1), 27-52.
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal as instructional leader. *National Forum of Educational and Supervision Journal*, 27(4), 1-7. Retrieved from <http://www.schoolturnaroundsupport.org/sites/default/files/resources/Lunenburg,%20Fred%20C.%20The%20Principal%20as%20Instructional%20Leader%20NFEASJ%20V27%20N4%202010.pdf>
- MacBeath, J. (2012). *Leadership for learning: concepts, principles and practice*. Retrieved from http://oer.educ.cam.ac.uk/w/images/9/98/LfL-Concepts_Principles_Practices_cc_1.pdf
- MacBeath, J., Swaffield, S., Oduro, G., & Bosu, R. (2010). Developing leadership for learning in Ghana: Opportunities and challenges. In *23rd International Congress for School Effectiveness and Improvement*. Cambridge, UK: University of Cambridge. Retrieved from http://www.educ.cam.ac.uk/centres/archive/cce/publications/academicpapers/macbeath_swaffield_et_al_icsei2010.pdf
- Macmillan, T. T. (1971). The Delphi technique. In *The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development*. Monterey, CA: The California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Library of congress.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). *Management leadership in action* (5th ed.). New York: Harpercollins.
- Murphy, J. F., Weil, M., Hallinger, P., & Mitman, A. (1982). Academic press: Translating high expectations into school policies and classroom practices. *Educational Leadership*, 40(3), 22-27.

- Ontario Leadership Congress. (2015). Realizing the renewed vision through transformational leadership. In *Ontario Leadership Congress/ Spring Symposium 2015-Overview*. Retrieved from <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/memos/feb2015/OLC2015att1.pdf>
- Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Sciences*, 5(1), 57-71.
- Raj, M. (1996). *Encyclopedic dictionary of psychology and education*. New Delhi: ANMOL Publications PTV.
- Ramsden, P. (1991). A performance indicator of teaching quality in higher education: the course experience questionnaire. *Studies in Higher Education*, 16(2), 129-150.
- Ramsden, P. (1992). *Learning to teach in higher education*. London: Routledge.
- Ramsden, P., & Entwistle, N. J. (1981). Effects of academic departments on students' approaches to studying. *British Journal of Educational Psychology*, 51(3), 368-383.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995). *Fundamental concepts of educational leadership and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Reynolds, A., Sambrook, S., & Stewart, J. (1993). *Dictionary of HRD*. Hampshire, England: GOWER.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Office for Standards in Education [OFSTED].
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/ Currency.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn. A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday/ Currency.
- Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Smith, R. H. (1980). *Management: Making organization perform*. New York: Macmillan.
- Steiner, E. (1988). *Educology*. Sydney: NSW.
- Steiner, E. (1990). *Methodology of theory construction*. Sydney: Etruscology Research Associates.

- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hall.
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28(1). Retrieved from <http://www.nmsa.org/Publications/RMLEOnline/tabid/101/Default.aspx>
- Willer, D. (1986). *Scientific sociology: Theory and method*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Williams, C. R. (2009). *Principles of management* (5th ed.). U.S.A.: South-Western Cengage Learning.
- Woolfolk, A. (1995). *Educational psychology* (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon
- Yamada, A. T. (2000). *Elementary school principals' perceptions of responsibilities and competencies for instructional leadership*. Doctoral dissertation, Education, Faculty of the Graduate School, University of the Pacific Stockton, California.
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in organizations*. New York: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านหลักการบริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ
มหาวิทยาลัยบูรพา
(ด้านบริหารการศึกษา)
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา
(ด้านบริหารการศึกษา)
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สม โภชน์ อเนกสุข อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา
(ด้านวิจัยและวัดผล)
4. นายธานี สีใส อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนเมืองพัทยา 11
(มัธยมสาธิตพัทยา)
5. นายมนัส คงวัฒนะ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน จากกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน ได้แก่

1.1 นายอิทธิพล คุณปลื้ม นายกเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

1.2 นายมานพ วาจาสิทธิ์ รองนายกเทศมนตรี เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

1.3 นายนริศ อินทรกำแหง รองนายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองบ้านไผ่ จังหวัด

ขอนแก่น

1.4 รองศาสตราจารย์เชาวน์ มณีวงษ์ ที่ปรึกษาด้านการศึกษานายกเทศมนตรี
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

1.5 ดร.ชนิษฐา โพธิสินธุ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลตำบลห้วยใหญ่ จังหวัด
ชลบุรี

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 6 คน
ดังนี้

2.1 รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเขตพื้นที่การศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด อาจารย์พิเศษ คณะศึกษาศาสตร์
สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3 รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพันธ์ เดชะคุปต์ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ข้าราชการเกษียณอายุ)

2.4 รองศาสตราจารย์ลัดดา ภูเกียรติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตพัฒนา (ข้าราชการ
เกษียณอายุ)

2.5 นางสาววรรณภา วรรณศรี ศิษยานิเทศก์ผู้เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

2.6 นางรังสิมา จันทะโชติ ศิษยานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

3. กลุ่มผู้ปฏิบัติการในระดับสถานศึกษา จำนวน 8 คน ดังนี้

3.1 นายจิรศักดิ์ จิตสม ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพญา 11 (มัธยมสาธิตพญา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพญา จังหวัดชลบุรี

3.2 นางผกาพันธุ์ วีระสิงห์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพญา 11 (มัธยมสาธิตพญา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพญา จังหวัดชลบุรี

3.3 นางสุชีพ หอมเจริญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านซากแก้ว) สังกัดกองการศึกษา เทศบาลตำบลห้วยใหญ่ จังหวัดชลบุรี

3.4 นางพฤษภา ปุยานุสรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสาธิตเทศบาลวัดเพชรจริก เทศบาลนครนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

3.5 นายภาคนัย สุนทรวิภาต ผู้อำนวยการโรงเรียนแพรภษาวิเทศศึกษา เทศบาลตำบลแพรภษา จังหวัดสมุทรปราการ

3.6 นางพรรณพรพรย หัตถวงษ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 เทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

3.7 นางศุภลักษณ์ ตั้งกลชาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดโขดทิมทาราม เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

3.8 นายสิราวิชญ์ สำนักสกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ภาคผนวก ข

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๓๕๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๑๑

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจความเที่ยงตรงขอเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำโครงการคุณิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางนฤมล อินทพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๓๔๕๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๑-๔๒๘-๓๖๕๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๑๑๔๖

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางนฤมล อินทพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุท ธานี ประธานคณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๙-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๙-๓๔๕-๙๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๙๑-๔๒๙-๓๖๕๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว ๓๑๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๑๑

๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงขอเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำร้องขอคุษฎีนิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางนฤมล อินทพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๓๔๕๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๑-๔๒๘-๓๖๕๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว ๑๕๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางนฤมล อินทพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ ประธานคณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพามีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๓๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๑-๔๒๘-๓๖๕๕

ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสัมภาษณ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นที่มีความจำเป็นและเหมาะสมที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการการเรียนการสอนภายใต้การเปลี่ยนแปลงในสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ อีกทั้งภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ถือว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning community)

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยสอบถามความคิดเห็นจากท่าน 3 รอบ กล่าวคือ รอบที่ 1 มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เชี่ยวชาญ จากกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) นักวิชาการ นักการศึกษาที่มีความรู้ด้านการศึกษา 3) ระดับปฏิบัติการในระดับสถานศึกษา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากในการตอบแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ตอบแบบสอบถาม รอบที่ 2 และรอบที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันและปรับแก้ตัวบ่งชี้ และเพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัย ช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ควรเป็นระยะเวลาที่ไม่ห่างกันมากนัก

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถ เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ได้แสดงความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ความคิดเห็นของท่านจะไม่ถูกนำไปเปิดเผย แต่จะใช้เป็นข้อมูลร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะส่งรายงานผลการวิจัยที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือมาให้ท่านทราบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางนฤมล อินทพงษ์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้

ผู้วิจัยเสนอนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) เพื่ออธิบายและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้ระบุถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษา นำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้

ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้นชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของบุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ในอนาคต

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงพฤติกรรม หรือความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้นชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ กระบวนการคิด พฤติกรรม หรือสมรรถนะของบุคคล ทำให้มีการเพิ่มสมรรถนะและเพิ่มความสามารถของการเรียนรู้ในอนาคต องค์ประกอบหลักของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผ่านการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืนทั้งองค์การ
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การทำให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพอนาคต มองเห็นภาพเป้าหมายในการขับเคลื่อนขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งสู่ปรารถนาร่วมกัน
3. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การรวมพลังของสมาชิกในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน ประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ
4. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การร่วมมือรวมพลัง ร่วมเรียนรู้ร่วมกัน ของครู ผู้บริหารสถานศึกษา และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร

ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีม เรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำ ร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ และการตรวจสอบ หลักฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลการเรียนของผู้เรียน เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

5. การสอนงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการและทักษะการสื่อสารเพื่อช่วยกระตุ้น การค้นพบตนเองของผู้ได้รับการสอนงาน ให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำศักยภาพของตนออกมา ใช้ได้อย่างเต็มที่ โดยใช้กระบวนการกระตุ้นความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

6. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่สถานศึกษาสร้างขึ้น ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และส่งผลกระทบต่อ ผลสัมฤทธิ์และเจตคติทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ (Leadership for learning) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning environment) ควรพิจารณาจากคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นหรือพฤติกรรมใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....
(.....)
ตำแหน่ง.....

แบบสอบถามรอบที่ 2

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 จำนวน 19 คน โดยพยายามที่จะรักษาข้อความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากที่สุด

จุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ เพื่อให้ท่านได้พิจารณาข้อความเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 6 องค์ประกอบ แล้วพิจารณาอย่างละเอียดเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับความเหมาะสม 5 ระดับ

เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัย หลังจากนั้นจะนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 เพื่อให้ท่านยืนยันตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จะเป็นระยะเวลาไม่ห่างกันมากนัก ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ภายใน 1 สัปดาห์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางนฤมล อินทพงษ์

นิติศิปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ขอให้ท่านได้พิจารณาความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ส่วนในช่องความคิดเห็นเพิ่มเติม ท่านสามารถเขียนข้อเสนอแนะได้เมื่อข้อความกำกวมไม่ตรงประเด็น

ตัวอย่าง

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1	การมุ่งเน้นการเรียนรู้	✓					
1.1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัยทั้งด้านความรู้ ความคิด เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง รอบด้าน มองเห็นแนวโน้มอนาคต						
1.2	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีใจรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓					
1.3	ผู้บริหารเป็นนักอ่าน	✓					
1.4	ผู้บริหารเป็นนักวิจัยและนักประเมิน		✓				
1.5	ผู้บริหารเป็นนักกระตุ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลง ศรัทธาในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบริหารเชิงรุก			✓			

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสม
 เพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงตามความคิดเห็น
 ของท่าน

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1	การมุ่งเน้นการเรียนรู้						
1.1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัยทั้งด้านความรู้ ความคิด เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน มองเห็นแนวโน้มอนาคต						
1.2	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้นำ ทางวิชาการ มีใจรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
1.3	ผู้บริหารเป็นนักอ่าน						
1.4	ผู้บริหารเป็นนักวิจัยและนักประเมิน						
1.5	ผู้บริหารเป็นนักกระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ศรัทธาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบริหารเชิงรุก						
1.6	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่ตนเองเป็น เพื่อค้นหาศักยภาพของตน กล้าแสดงออก ทางความคิดอย่างอิสระ และเต็มไปด้วย องค์ความรู้ที่ตรงกับความสนใจและศักยภาพ ของตนอย่างลึกซึ้ง						
1.7	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากร เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ การจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1.8	ผู้บริหารรู้และเข้าใจทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และนำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาใช้อย่างสร้างสรรค์						
1.9	ผู้บริหารมีวิธีปรับทัศนคติของครูและบุคลากรให้รับด้านการศึกษาที่ทันสมัย และการนำนวัตกรรมมาปรับใช้						
1.10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการสืบสอบข้อมูลผ่านทางสื่อเทคโนโลยี						
1.11	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ และมีการขยายเครือข่ายนักเรียน						
1.12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้						
1.13	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มั่นใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่กลัวต่อการนำสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้						
1.14	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะการพูดและการเขียนที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ จูงใจให้ครูและบุคลากร						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1.15	ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความจริงว่าไม่ได้รู้ทุกเรื่อง และยอมรับฟังผู้อื่น						
1.16	ผู้บริหารให้อำนาจกับครูและบุคลากรในการมีส่วนร่วม ให้อิสระทางความคิด ให้การยอมรับในศักยภาพและขีดความสามารถในการเรียนรู้ และสร้างสรรค์ผลงาน						
1.17	ผู้บริหารส่งเสริม ชื่นชม มอบรางวัล ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่เป็นนักเรียนผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงาน นวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างองค์ความรู้						
1.18	ผู้บริหารกระตุ้นให้คิดและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด						
1.19	ผู้บริหารกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของครูและบุคลากร						
1.20	ผู้บริหารผลักดันให้ครูไม่เป็นเพียงครู ต้องฝึกให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นนักเรียน (Learner)						
1.21	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้						
1.22	ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการร่วมกันอยู่เสมอ						
1.23	ผู้บริหารวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็น หาวิธีการทำให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1.24	ผู้บริหารประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาครู และบุคลากร						
1.25	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการเรียนรู้ จากการรอรับความรู้อย่างเดียว มาเป็นการสร้างความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม						
1.26	ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตร เน้นให้ครูและบุคลากรจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะ การเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนา นวัตกรรม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง						
1.27	ผู้บริหารสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้						
1.28	ผู้บริหารมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งเน้น การเรียนรู้ของตนเอง ครู และบุคลากร						
1.29	ผู้บริหารใช้การจัดการความรู้ เพื่อให้ กระบวนการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ สูงสุด						
1.30	ผู้บริหารหาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อให้เห็น โอกาสในการพัฒนา การเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกัน						
1.31	ผู้บริหารให้ความสนใจในความต้องการ ของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุผล โดยการสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาและ ให้คำแนะนำ						
1.32	ผู้บริหารใช้ความสามารถใช้ภาวะผู้นำ ในการสะท้อนกลับการปฏิบัติงานและ การเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1.33	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียนผู้ มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา						
2	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
2.1	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จได้						
2.2	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างมโนภาพ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกลยุทธ์ของตนเอง และเป็นผู้ที่ทำให้ครูและบุคลากรพัฒนาระบบความเข้าใจของตนได้อย่างชัดเจน						
2.3	ผู้บริหารใจกว้าง เปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร						
2.4	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจภายใน ให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่น ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จร่วมกัน						
2.5	ผู้บริหารจัดประชุมครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย						
2.6	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูเห็นภาพ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
2.7	ผู้บริหารสามารถสร้างคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนไปสู่ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้						
2.8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงบวก และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขณะที่มีการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์						
2.9	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากร มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจพันธกิจ และรู้เป้าหมาย เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปใน ทิศทางเดียวกัน						
2.10	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่จะเป็ทีมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์						
2.11	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ร่วม คุณค่าร่วม						
2.12	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นต้นแบบที่จะนำครู และบุคลากรขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้						
2.13	ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และ ความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากร						
2.14	ผู้บริหารประพฤตินอยู่บนพื้นฐานของ ความเป็นจริง มองโลกในแง่ดี มองเห็น ทางออกของปัญหา สามารถมองเห็นอนาคต ในแนวทางที่คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจได้						
2.15	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
2.16	ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยให้ครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลในเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ						
2.17	ผู้บริหารให้โอกาสครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ บริหารและคิดริเริ่มร่วมกัน						
2.18	ผู้บริหารพัฒนาวิสัยทัศน์ของครูและบุคลากร แต่ละคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งไปที่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลัก						
3	การเรียนรู้เป็นทีม						
3.1	ผู้บริหารมีทักษะในการมองคนให้ออก มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน						
3.2	ผู้บริหารต้องมีทั้งพระเดช พระคุณ มีความเป็นประชาธิปไตย มีปัญญา มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความช่างสังเกต						
3.3	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากรมีใจรักในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้น						
3.4	ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวา มีความหนักแน่นทางอารมณ์ในการบริหารทีม						
3.5	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้อำนาจ อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาแก่ทีม						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
3.6	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน						
3.7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาซึ่งกันและกัน						
3.8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน						
3.9	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี มีไมตรีผูกพันพึ่งพากัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดศรัทธาซึ่งกันและกัน						
3.10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ร่วมกันคิดวางแผน ระดมความคิด ลงมือปฏิบัติ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสพการณ์ร่วมกัน และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ						
3.11	ผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตามการเรียนรู้ร่วมกันด้วยตนเอง และคอยกระตุ้นเป็นระยะ ๆ						
3.12	ผู้บริหารมอบหมายงาน จัดกิจกรรมให้ครูและบุคลากรร่วมคิด ร่วมทำ มีการเรียนรู้ร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ เอื้ออาทรต่อกัน						
3.13	ผู้บริหารมีกลวิธีในการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด วิเคราะห์จากงานที่ทำว่าควรมีการปรับแก้พัฒนาอย่างไร						
3.14	ผู้บริหารมีความสามารถในการดึงศักยภาพของครูและบุคลากรแต่ละคนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุด						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
3.15	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ในการปฏิบัติงานให้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน						
3.16	ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรเห็นถึงคุณค่า และประโยชน์ที่แท้จริงของการเรียนรู้ร่วมกัน						
3.17	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเสนอการวางแผน การดำเนินงาน การนำผลการดำเนินงาน ไปใช้ สภาพความสำเร็จ และข้อสังเกต ในรูปของ ทีมงานและคณะกรรมการ						
3.18	ผู้บริหารจัดเวลาให้ครูมีการประชุมกลุ่มย่อย โดยใช้การจัดการความรู้ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง						
3.19	ผู้บริหารสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน						
3.20	ผู้บริหารสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็ง สามารถ ประสานกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน						
3.21	ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในผลงาน เมื่อครูและบุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
3.22	ผู้บริหารสามารถพูดคุยกับครูและบุคลากร นอกกรอบบ่อย ๆ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน						
3.23	ผู้บริหารสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มี วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน						
3.24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดง ความคิดเห็นและร่วมชื่นชมในความสำเร็จ ว่าเป็นความสำเร็จของทีมงาน ไม่ใช่ความสำเร็จของผู้บริหาร						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
3.25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จนมีลักษณะของการทำงานที่ครูแต่ละคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และพร้อมที่จะอาสาเผยความเป็นผู้นำ						
3.26	ผู้บริหารต้องนำตนเองให้เรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่สามารถเร้าศักยภาพของครูและบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำร่วม						
4	การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.1	ผู้บริหารต้องเป็นนักออกแบบ เป็นผู้สอน และผู้ให้บริการ โดยยึดหลักอำนวยความสะดวก บริหารความขัดแย้ง และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน						
4.2	ผู้บริหารเป็นนักเรียนรู้ เป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ชัดเจน และเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.4	ผู้บริหารเป็นนักฟังที่ดี ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร						
4.5	ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.6	ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้เชิงลึก โดยการพบปะ พูดคุย ประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้						
4.7	ผู้บริหารผลักดันให้ครูไม่เป็นเพียงครู ต้องฝึกให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นนักเรียนรู้ (Learner)						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
4.8	ผู้บริหารเป็นนักประสานความร่วมมือ ในการส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.9	ผู้บริหารสร้างกลุ่มคน หาผู้เชี่ยวชาญ และ รูปแบบการบริหารจัดการให้เกิดเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้						
4.10	ผู้บริหารพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา ใช้สถานศึกษาเป็นฐานทางวิชาการของชุมชน						
4.11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาเรียนรู้ ในสถานศึกษา						
4.12	ผู้บริหารมีเทคนิคการตั้งคำถาม เพื่อการระดม สมอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
4.13	ผู้บริหารทำความเข้าใจให้ครูและบุคลากร เกิดความชัดเจนในกรอบงานและบทบาท ของตนเอง						
4.14	ผู้บริหารมีความสามารถในการดึงศักยภาพ ของครูและบุคลากร						
4.15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนคิด และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน						
4.16	ผู้บริหารมุ่งเป้าหมายให้ครูและบุคลากร เกิดการเรียนรู้ เกิดภาวะผู้นำ และ การมีส่วนร่วม โดยเน้นกระบวนการ เชิงเนื้อหา เรียนรู้ถึงการสร้างชุมชน ความเป็นทีม การวางแผน การตัดสินใจ ของทีม และการพัฒนาสถานศึกษา						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
4.17	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบชุมชนกัลยาณมิตร จนเกิดความไว้วางใจกล้าเปิดเผยความรู้สึก ทำให้เกิดบรรยากาศการรับฟัง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
4.18	ผู้บริหารนิเทศติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างเจตคติกระบวนทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนเห็นความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร						
4.19	ผู้บริหารยอมรับและให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน						
4.20	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างกระแสการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.21	ผู้บริหารมีนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.22	ผู้บริหารมีการเติมเต็มความรู้ให้กับทีมบริหารและเครือข่าย						
4.23	ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ						
4.24	ผู้บริหารเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ						
4.25	ผู้บริหารสร้างผู้นำในทุกระดับเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
5	การสอนงาน						
5.1	ผู้บริหารเก่งงาน มีความรู้ ความสามารถ ความรอบรู้ในงาน ทำงานเป็น และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5.2	ผู้บริหารเก่งคน เข้าใจ เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละคน วิเคราะห์คนเป็น มองในมุมบวก มีใจเป็นกลาง ไม่ยึดตนเองเป็นสำคัญ สามารถใช้กระบวนการ การสื่อสาร ได้เหมาะสมกับแต่ละคน สามารถดึงศักยภาพของแต่ละคน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์						
5.3	ผู้บริหารเก่งคิด ต้องมองภาพรวมทั้งระบบได้ชัดเจน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้						
5.4	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย จริงใจ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีบุคลิกของความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ทำให้เกิดความศรัทธาแก่ครูและบุคลากร						
5.5	ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองให้รู้งานระบบ มีประสบการณ์ และมองปัญหาออก						
5.6	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเพื่อให้ผู้ที่ถูกสอนงาน เกิดความตระหนักรู้						
5.7	ผู้บริหารสามารถสร้างคู่มือปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากร						
5.8	ผู้บริหารเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รู้จักตนเอง สามารถปรับตนเองเข้าหาผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจระหว่างบุคคลได้ดี						
5.9	ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร						
5.10	ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากรรายบุคคล ในขณะนิเทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5.11	ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานแก่ครูและบุคลากร						
5.12	ผู้บริหารหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) นำมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้						
5.13	ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนาให้ครูและบุคลากรสามารถคิดเชิงระบบได้						
5.14	ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ดูแลเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และคอยช่วยเหลือเพิ่มเติม						
5.15	ผู้บริหารสามารถรวบรวมประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหา ข้อผิดพลาด เพื่อนำมาแก้ปัญหาได้						
5.16	ผู้บริหารมีการพูดคุยย่อง ให้กำลังใจโดยตลอด ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดภาวะผู้นำโดยอัตโนมัติ						
5.17	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ						
5.18	ผู้บริหารใช้ระบบการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) มาบริหารจัดการครูและบุคลากร						
5.19	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ						
5.20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้รับการสอนงานมีส่วนร่วม ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือใช้ศักยภาพของตนเอง ในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด						
5.21	ผู้บริหารช่วยทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ ช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานพัฒนาความคิด ศักยภาพ ในการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5.22	ผู้บริหารสร้างรูปแบบการทำงานร่วมกัน ในลักษณะการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อสอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม และระบบ การทำงาน						
5.23	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติของครู และบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนา ตนเอง พร้อมที่จะปฏิบัติตามค่านิยม และแนวทางที่สอดคล้องกับทิศทาง ของสถานศึกษา						
5.24	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน กระบวนการสอนงาน บทบาทหน้าที่ของ ผู้สอนงาน และผู้ได้รับการสอนงาน						
5.25	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จาก การสอนงานกับบุคลากร ไม่ควรทำให้ บุคลากรมองการสอนงานในด้านลบ						
5.26	ผู้บริหารเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ได้รับ การสอนงานสามารถสอนงานตนเองได้ด้วย ในอนาคต						
5.27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้รับการสอนงาน เข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ การฝึกปฏิบัติ และมีทางเลือกในการเรียนรู้หลายรูปแบบ						
5.28	ผู้บริหารพยายามช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงาน ค้นพบตนเอง ดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ โดยเน้นการใช้คำถามที่ได้มาจากการรับฟัง จากผู้ได้รับการสอนงาน						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5.29	ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถาม เน้นการค้นพบหนทางที่แตกต่าง กระตุ้นความมุ่งมั่น พยายามใช้คำถามปลายเปิด เพื่อไม่เป็นการจำกัดคำตอบของผู้ได้รับการสอนงาน						
5.30	ผู้สอนงานมุ่งความสนใจไปที่ความคิดและการพัฒนาผู้ได้รับการสอนงาน โดยไม่ยึดติดในหลักการของตน						
5.31	ผู้บริหารสามารถใช้คำพูดปรับกรอบความคิดของผู้ได้รับการสอนงาน เพื่อกระตุ้นการก้าวไปข้างหน้าได้อย่างเชี่ยวชาญ						
5.32	ผู้บริหารควรพูดให้ข้อมูลที่สร้างความมั่นใจในกระบวนการสอนงาน ให้เกียรติผู้ได้รับการสอนงานและเน้นเชิงบวกเสมอ						
5.33	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร การสื่อสารที่ปลอดภัยนำไปสู่การเปิดใจ และการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา						
5.34	ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ใส่ใจ คิดวิเคราะห์ ในสิ่งที่ได้รับฟัง ฟังเชิงลึกเพื่อรับรู้ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ เป็นการรับฟังโดยปราศจากอคติ เงื่อนไข หรือการสรุปตัดสินใด ๆ เพื่อจะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยน						
5.35	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการสอนงานให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่น พร้อมเรียนรู้ คิดใหม่ ทำสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
6	การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้						
6.1	ผู้บริหารทำให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสบายตา สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้						
6.2	ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พุดให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พุดให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้						
6.3	ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา						
6.4	ผู้บริหารควรประสานกับทุกภาคส่วนโดยรอบสถานศึกษาให้ช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้						
6.5	ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ สร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และเกิดแรงผลักดันภายในในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้						
6.6	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้บุคลากรเกิดการการเรียนรู้						
6.7	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด						
6.8	ผู้บริหารจัดแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้หลากหลาย และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้						

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
6.9	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ทุกคนมีความสุข และทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน						
6.10	ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้าง สภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษา ให้เป็นสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้						

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูล
(.....)

แบบสอบถามรอบที่ 3

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพยายามที่จะรักษาข้อความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากที่สุด

จุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ เพื่อให้ท่านได้พิจารณาข้อความเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 6 องค์ประกอบ แล้วพิจารณาอย่างละเอียดเกี่ยวกับความเหมาะสมของการที่จะนำไปเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับความเหมาะสม 5 ระดับ

เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัย ซึ่งช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จะเป็นระยะเวลาไม่ห่างกันมากนัก ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 ภายใน 1 สัปดาห์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางนฤมล อินทพงษ์

นิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อให้ท่านรับทราบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและความคิดเห็นของท่านว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ท่านพิจารณาทบทวนความคิดเห็นของท่านอีกครั้งว่าควรเปลี่ยนตามความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่ามัธยฐาน (Median) หมายถึง ค่ากลางของความคิดเห็นทั้งหมดในแต่ละข้อ ซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย * หมายความว่า เมื่อเห็นเครื่องหมาย * ปรากฏอยู่ในช่องความเหมาะสมใด แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีค่ากลางอยู่ในระดับนั้น เช่น เครื่องหมาย * ปรากฏอยู่ในช่องระดับ 4 หมายความว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ใช้คำว่า *I.R.* หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่อยู่ในควอไทล์ที่ 1 (Q1) และควอไทล์ที่ 3 (Q3) เพื่อดูการกระจายของข้อมูล

ถ้า ข้อที่มีค่า *I.R.* มาก แสดงว่า ข้อความนั้นมีความคิดเห็นกระจายมาก หรือแสดงว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นสอดคล้องกันน้อย (สูงกว่า 1.5)

ข้อที่มีค่า *I.R.* น้อย แสดงว่า ข้อความนั้นมีความคิดเห็นกระจายน้อย หรือแสดงว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก (น้อยกว่า 1.5)

วิธีตอบ

1. ให้ท่านพิจารณาความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย ✓ เปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งแสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย * ว่าอยู่ในช่องเดียวกันหรือไม่

2. ถ้าเครื่องหมาย ✓ และ * อยู่ในช่องเดียวกัน หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ท่านไม่ต้องทำอะไรในข้อนี้

3. ถ้าเครื่องหมาย ✓ และ * ไม่อยู่ในช่องเดียวกัน หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ต้องพิจารณาเป็นกรณีไป

3.1 เครื่องหมาย ✓ และ * ห่างกัน 1 ช่อง หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านค่อนข้างสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ให้ท่านพิจารณาทบทวนความคิดเห็นของท่าน โดยหากท่านเห็นว่าความคิดเห็นของท่านเหมาะสมแล้ว ไม่ต้องทำเครื่องหมายใดใด แต่ถ้าท่าน

ต้องการแสดงความคิดเห็นให้สอดคล้องกับกลุ่มมากขึ้น ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✕ ทับเครื่องหมาย ✓ เดิม และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีเครื่องหมาย *

3.2 เครื่องหมาย ✓ และ * ห่างกันตั้งแต่ 2 ช่องขึ้นไป หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ในกรณีนี้ขอให้ท่านพิจารณาทบทวนความคิดเห็นของท่านว่าเห็นด้วยกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ ถ้าท่านเห็นด้วยให้ทำเครื่องหมาย ✕ ทับเครื่องหมาย ✓ เดิม และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีเครื่องหมาย * หรือช่องใกล้เคียง แต่หากท่านไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือยืนยันในความคิดเห็นเดิม ท่านไม่ต้องทำเครื่องหมายใดใด และขอให้ท่านโปรดอธิบายเหตุผลที่ท่านไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของกลุ่มลงในช่องเหตุผลประกอบ จักเป็นพระคุณยิ่ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความคิดเห็นของท่านและความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของท่านว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ และเพื่อทบทวน ยืนยันความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
1	การมุ่งเน้นการเรียนรู้						
1.1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัยทั้งด้านความรู้ ความคิด เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน มองเห็นแนวโน้มอนาคต	*					0.0
1.2	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีใจรักการเรียนรู้ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	*					0.0
1.3	ผู้บริหารเป็นนักอ่าน	*					1.0
1.4	ผู้บริหารเป็นนักวิจัยและนักประเมิน		*				1.0
1.5	ผู้บริหารเป็นนักกระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ศรัทธาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบริหารเชิงรุก	*					1.0
1.6	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่ตนเองเป็น เพื่อค้นหาศักยภาพของตน กล้าแสดงออกทางความคิดอย่างอิสระ และเต็มไปด้วยองค์ความรู้ที่ตรงกับความสนใจและศักยภาพของตนอย่างลึกซึ้ง	*					1.0
1.7	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากร เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
1.8	ผู้บริหารรู้และเข้าใจทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และนำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาใช้อย่างสร้างสรรค์	*					1.0
1.9	ผู้บริหารมีวิธีปรับทัศนคติของครูและบุคลากรให้รับรู้การศึกษาที่ทันสมัย และการนำนวัตกรรมมาปรับใช้		*				1.0
1.10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการสืบสอบข้อมูลผ่านทางสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน	*					1.0
1.11	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ และมีการขยายเครือข่ายนักเรียน	*					1.0
1.12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้	*					0.0
1.13	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มั่นใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่กลัวต่อการนำสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้	*					1.0
1.14	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร เป็นผู้ฟังที่ดี มีทักษะการพูดและการเขียนที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ จูงใจให้ครูและบุคลากร	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
1.15	ผู้บริหารเป็นผู้ยอมรับความจริงว่าไม่ได้รู้ ทุกเรื่อง และยอมรับฟังผู้อื่น	*					1.0
1.16	ผู้บริหารให้โอกาสครูและบุคลากร ในการมีส่วนร่วม ให้อิสระทางความคิด ให้การยอมรับในศักยภาพและ ขีดความสามารถในการเรียนรู้และสร้างสรรค์ ผลงาน	*					1.0
1.17	ผู้บริหารส่งเสริม ชื่นชม มอบรางวัล ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่เป็นนักเรียน ปฏิบัติงาน และพัฒนาผลงาน นวัตกรรม ที่เกิดจากการสร้างองค์ความรู้	*					1.0
1.18	ผู้บริหารกระตุ้นให้คิดและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด	*					1.0
1.19	ผู้บริหารกำหนดให้มีการรายงานผล การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของครูและ บุคลากร	*					1.0
1.20	ผู้บริหารผลักดันให้ครูไม่เป็นเพียงครู ต้องฝึก ให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นนักเรียน (Learner)	*					1.0
1.21	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	*					1.0
1.22	ผู้บริหารจัดเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จัดให้มีการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการร่วมกันอยู่เสมอ	*					1.0
1.23	ผู้บริหารวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็น หาวิธีการ ทำให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้		*				1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
1.24	ผู้บริหารประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากร	*					1.0
1.25	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการเรียนรู้จากการรอรับความรู้อย่างเดียว มาเป็นการสร้างความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม	*					1.0
1.26	ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตร เน้นให้ครูและบุคลากรจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง	*					1.0
1.27	ผู้บริหารสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	*					1.0
1.28	ผู้บริหารมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของตนเอง ครู และบุคลากร	*					1.0
1.29	ผู้บริหารใช้การจัดการความรู้ เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด	*					1.0
1.30	ผู้บริหารหาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best practice) เพื่อให้เห็น โอกาสในการพัฒนาการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน	*					1.0
1.31	ผู้บริหารให้ความสนใจในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุผล โดยการสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ	*					1.0
1.32	ผู้บริหารใช้ความสามารถ ใช้ภาวะผู้นำ ในการสะท้อนกลับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
1.33	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียนผู้ มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	*					0.0
2	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
2.1	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจ ในวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จได้	*					0.0
2.2	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างมโนภาพ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกลยุทธ์ของตนเอง	*					1.0
2.3	ผู้บริหารใจกว้าง เปิดใจยอมรับ รับฟัง ความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร	*					0.0
2.4	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจภายใน ให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วม	*					0.0
2.5	ผู้บริหารจัดประชุมครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	*					0.0
2.6	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูเห็นภาพในการกำหนด วิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ	*					1.0
2.7	ผู้บริหารสามารถสร้างคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนไปสู่ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
2.8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงบวก และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขณะที่มีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์	*					1.0
2.9	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากร มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจพันธกิจ และรู้เป้าหมาย เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน	*					1.0
2.10	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่จะเป็นทีมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์	*					1.0
2.11	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ร่วม คุณค่าร่วม	*					1.0
2.12	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นต้นแบบที่จะนำครูและบุคลากรขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	*					1.0
2.13	ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากร	*					1.0
2.14	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มองโลกในแง่ดี มองเห็นทางออกของปัญหา สามารถมองเห็นอนาคตในแนวทางที่คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจได้	*					1.0
2.15	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย	*					0.0
2.16	ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยให้ครูและบุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลในเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
2.17	ผู้บริหารให้โอกาสครูและบุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน มีการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ บริหารและ คิดริเริ่มร่วมกัน	*					0.0
2.18	ผู้บริหารพัฒนาวิสัยทัศน์ของครูและบุคลากร แต่ละคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งไปที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา เป็นหลัก	*					0.0
3	การเรียนรู้เป็นทีม						
3.1	ผู้บริหารมีทักษะในการมองคนให้ออก มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพ ของแต่ละคน	*					0.0
3.2	ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็น ประชาธิปไตย มีปัญญา มีความฉลาด ทางอารมณ์ และมีความช่างสังเกต	*					1.0
3.3	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากรมีใจรัก ในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้น	*					1.0
3.4	ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวา มีความหนักแน่น ทางอารมณ์ในการบริหารทีม	*					0.0
3.5	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้อิสระ ทางความคิดในการปฏิบัติงานและ การตัดสินใจในการแก้ปัญหาแก่ทีม	*					0.0
3.6	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตร กับทุกคน	*					0.0
3.7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาซึ่งกันและกัน	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
3.8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบการเรียนรู้ แบบร่วมมือรวมพลัง	*					0.0
3.9	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากร เกิดความรัก ความสามัคคี มีไมตรีผูกพัน พึ่งพากัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดศรัทธาซึ่งกันและกัน	*					1.0
3.10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้ร่วมกันคิดวางแผน ระดมความคิด ลงมือปฏิบัติ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ร่วมกัน และแสดงออกถึง ความเป็นผู้นำ	*					1.0
3.11	ผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตามการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยตนเอง และคอยกระตุ้นเป็นระยะ ๆ	*					1.0
3.12	ผู้บริหารมอบหมายงาน จัดกิจกรรมให้ครูและ บุคลากรร่วมคิด ร่วมทำ มีการเรียนรู้ร่วมกัน บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เอื้ออาทรต่อกัน	*					1.0
3.13	ผู้บริหารมีกลวิธีในการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด วิเคราะห์จากงานที่ทำว่าควรมีการปรับแก้ พัฒนาอย่างไร	*					1.0
3.14	ผู้บริหารมีความสามารถในการดึงศักยภาพ ของครูและบุคลากรแต่ละคนให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันให้มากที่สุด	*					1.0
3.15	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ในการปฏิบัติงานให้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน	*					1.0
3.16	ผู้บริหารทำให้ครูและบุคลากรเห็นถึงคุณค่า และประโยชน์ที่แท้จริงของการเรียนรู้ร่วมกัน	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
3.17	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเสนอการวางแผน การดำเนินงาน การนำผลการดำเนินงาน ไปใช้ สภาพความสำเร็จ และข้อสังเกต ในรูปของ ทีมงานและคณะ กรรมการ	*					0.0
3.18	ผู้บริหารจัดเวลาให้ครูมีการประชุมกลุ่มย่อย โดยใช้การจัดการความรู้ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง	*					1.0
3.19	ผู้บริหารสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน	*					1.0
3.20	ผู้บริหารสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็ง สามารถ ประสานกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	*					1.0
3.21	ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในผลงาน เมื่อครูและบุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	*					0.0
3.22	ผู้บริหารสามารถพูดคุยกับครูและบุคลากร นอกกรอบบ่อย ๆ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	*					1.0
3.23	ผู้บริหารสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มี วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	*					1.0
3.24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดง ความคิดเห็นและร่วมชื่นชมในความสำเร็จ ว่าเป็นความสำเร็จของทีมงาน ไม่ใช่ความสำเร็จของผู้บริหาร	*					0.0
3.25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง จนมีลักษณะของ การทำงานที่ครูแต่ละคนรู้สึกถึง ความเป็นเจ้าของ และพร้อมที่จะอาสา เผยความเป็นผู้นำ	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
3.26	ผู้บริหารต้องนำตนเองให้เรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่สามารถเร้าศักยภาพของครูและบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำร่วม	*					1.0
4	การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.1	ผู้บริหารต้องเป็นนักออกแบบ เป็นผู้สอน และผู้ให้บริการ โดยยึดหลักอำนวยความสะดวก บริหารความขัดแย้ง และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	*					1.0
4.2	ผู้บริหารเป็นนักเรียนรู้ เป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	*					1.0
4.3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ชัดเจน และเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	*					1.0
4.4	ผู้บริหารเป็นนักฟังที่ดี ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร	*					1.0
4.5	ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	*					1.0
4.6	ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้เชิงลึก โดยการพบปะ พูดคุย ประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้	*					1.0
4.7	ผู้บริหารผลักดันให้ครูไม่เป็นเพียงครู ต้องฝึกให้เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Coach) เป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นนักเรียนรู้ (Learner)	*					1.0
4.8	ผู้บริหารเป็นนักประสานความร่วมมือในการส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
4.9	ผู้บริหารสร้างกลุ่มคน หาผู้เชี่ยวชาญ และ รูปแบบการบริหารจัดการให้เกิดเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้	*					1.0
4.10	ผู้บริหารพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา ใช้สถานศึกษาเป็นฐานทางวิชาการของชุมชน	*					1.0
4.11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาเรียนรู้ ในสถานศึกษา	*					1.0
4.12	ผู้บริหารมีเทคนิคการตั้งคำถาม เพื่อการระดม สมอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	*					1.0
4.13	ผู้บริหารทำความเข้าใจให้ครูและบุคลากร เกิดความชัดเจนในกรอบงานและบทบาท ของตนเอง	*					1.0
4.14	ผู้บริหารมีความสามารถในการดึงศักยภาพของ ครูและบุคลากร	*					1.0
4.15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนคิด และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	*					1.0
4.16	ผู้บริหารมุ่งเป้าหมายให้ครูและบุคลากร เกิดการเรียนรู้ เกิดภาวะผู้นำ และ การมีส่วนร่วม โดยเน้นกระบวนการเชิงเนื้อหา เรียนรู้ถึงการสร้างชุมชน ความเป็นทีม การวางแผน การตัดสินใจของทีม และ การพัฒนาสถานศึกษา	*					1.0
4.17	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการอยู่ร่วมกัน แบบชุมชนกัลยาณมิตร จนเกิดความไว้วางใจ กล้าเปิดเผยความรู้สึก ทำให้เกิดบรรยากาศ การรับฟัง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
4.18	ผู้บริหารนิเทศติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างเจตคติ กระบวนการทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคน เห็นความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กร	*					1.0
4.19	ผู้บริหารยอมรับและให้ความเชื่อมั่น ในศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน	*					1.0
4.20	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างกระแส การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	*					1.0
4.21	ผู้บริหารมีนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้	*					1.0
4.22	ผู้บริหารมีการเติมเต็มความรู้ให้กับทีมบริหาร และเครือข่าย	*					1.0
4.23	ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง สถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ	*					1.0
4.24	ผู้บริหารเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตร เชิงวิชาการ	*					1.0
4.25	ผู้บริหารสร้างผู้นำในทุกกระดับ เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้	*					0.0
5	การสอนงาน						
5.1	ผู้บริหารเก่งงาน มีความรู้ ความสามารถ ความรอบรู้ในงาน ทำงานเป็น และสามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
5.2	ผู้บริหารเก่งคน เข้าใจ เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละคน วิเคราะห์คนเป็น มองในมุมบวก มีใจเป็นกลาง ไม่ยึดตนเองเป็นสำคัญ สามารถใช้กระบวนการ การสื่อสารได้เหมาะสมกับแต่ละคน สามารถดึงศักยภาพของแต่ละคน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์	*					1.0
5.3	ผู้บริหารเก่งคิด ต้องมองภาพรวมทั้งระบบได้ชัดเจน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	*					1.0
5.4	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย จริงใจ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีบุคลิกของผู้นำเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ทำให้เกิดความศรัทธาแก่ครูและบุคลากร	*					0.0
5.5	ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองให้รู้งานระบบ มีประสบการณ์ และมองปัญหาออก	*					1.0
5.6	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเพื่อให้ผู้ที่ถูกสอนงานเกิดความตระหนักรู้	*					0.0
5.7	ผู้บริหารสามารถสร้างคู่มือปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากร	*					1.0
5.8	ผู้บริหารเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รู้จักตนเอง สามารถปรับตนเองเข้าหาผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจระหว่างบุคคลได้ดี	*					0.0
5.9	ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร	*					1.0
5.10	ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากรรายบุคคล ในขณะนิเทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
5.11	ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานแก่ครูและบุคลากร	*					0.0
5.12	ผู้บริหารหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) นำมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้	*					1.0
5.13	ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนาให้ครูและบุคลากรสามารถคิดเชิงระบบได้	*					0.0
5.14	ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ดูแลเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และคอยช่วยเหลือเติมเต็ม	*					1.0
5.15	ผู้บริหารสามารถรวบรวมประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหา ข้อผิดพลาด เพื่อนำมาแก้ปัญหาได้	*					1.0
5.16	ผู้บริหารมีการพูดคุยย่อง ให้กำลังใจโดยตลอด ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดภาวะผู้นำโดยอัตโนมัติ	*					0.0
5.17	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	*					0.0
5.18	ผู้บริหารใช้ระบบการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) มาบริหารจัดการครูและบุคลากร	*					0.0
5.19	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	*					0.0
5.20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้รับการสอนงานมีส่วนร่วม ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือใช้ศักยภาพของตนเองในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด	*					1.0
5.21	ผู้บริหารช่วยทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ ช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงานพัฒนาความคิด ศักยภาพ ในการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
5.22	ผู้บริหารสร้างรูปแบบการทำงานร่วมกัน ในลักษณะการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อสอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม และระบบ การทำงาน	*					1.0
5.23	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติของครู และบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนา ตนเอง พร้อมที่จะปฏิบัติตามค่านิยมและ แนวทางที่สอดคล้องกับทิศทางของ สถานศึกษา	*					1.0
5.24	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน กระบวนการสอนงาน บทบาทหน้าที่ ของผู้สอนงาน และผู้ได้รับการสอนงาน	*					0.0
5.25	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จาก การสอนงานกับบุคลากร ไม่ควรทำให้ บุคลากรมองการสอนงานในแง่ลบ	*					0.0
5.26	ผู้บริหารเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ได้รับ การสอนงานสามารถสอนงานตนเองได้ด้วย ในอนาคต	*					0.0
5.27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้รับการสอนงาน เข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ การฝึกปฏิบัติ และมีทางเลือกในการเรียนรู้หลายรูปแบบ	*					1.0
5.28	ผู้บริหารพยายามช่วยให้ผู้ได้รับการสอนงาน ค้นพบตนเอง ดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ โดยเน้นการใช้คำถามที่ได้มาจากการรับฟัง จากผู้ได้รับการสอนงาน	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
5.29	ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถาม เน้นการค้นพบหนทางที่แตกต่าง กระตุ้นความมุ่งมั่น พยายามใช้คำถามปลายเปิด เพื่อไม่เป็นการจำกัดคำตอบของผู้ได้รับการสอนงาน	*					1.0
5.30	ผู้สอนงานมุ่งความสนใจไปที่ความคิดและการพัฒนาผู้ได้รับการสอนงาน โดยไม่ยึดติดในหลักการของตน	*					1.0
5.31	ผู้บริหารสามารถใช้คำพูดปรับกรอบความคิดของผู้ได้รับการสอนงาน เพื่อกระตุ้นการก้าวไปข้างหน้าได้อย่างเชี่ยวชาญ	*					1.0
5.32	ผู้บริหารควรพูดให้ข้อมูลที่สร้างความมั่นใจในกระบวนการสอนงาน ให้เกียรติผู้ได้รับการสอนงานและเน้นเชิงบวกเสมอ	*					1.0
5.33	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร การสื่อสารที่ปลอดภัยนำไปสู่การเปิดใจ และการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา	*					0.0
5.34	ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ใส่ใจ คิดวิเคราะห์ ในสิ่งที่ได้รับฟัง ฟังเชิงลึกเพื่อรับรู้ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ เป็นการรับฟังโดยปราศจากอคติ เงื่อนไข หรือการสรุปตัดสินใด ๆ เพื่อจะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยน	*					1.0
5.35	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการสอนงาน ให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่น พร้อมเรียนรู้ คิดใหม่ ทำสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม	*					1.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
6	การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้						
6.1	ผู้บริหารทำให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสบายตา สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้	*					0.0
6.2	ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พูดให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พูดให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้	*					1.0
6.3	ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	*					0.0
6.4	ผู้บริหารควรประสานกับทุกภาคส่วนโดยรอบสถานศึกษาให้ช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	*					0.0
6.5	ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ สร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และเกิดแรงผลักดันภายในในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้	*					0.0
6.6	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้บุคลากรเกิดการการเรียนรู้	*					0.0
6.7	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	*					0.0
6.8	ผู้บริหารจัดแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้หลากหลาย และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้	*					0.0

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม					I.R.
		5	4	3	2	1	
6.9	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ทุกคนมีความสุข และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้เกียรติซึ่งกันและกัน	*					0.0
6.10	ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชนหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษาให้เป็นสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้	*					0.0

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูล
(.....)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ เพื่อให้ท่านได้พิจารณาข้อความเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับความเหมาะสม 5 ระดับของแต่ละตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางนฤมล อินทพงษ์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสม ในการปฏิบัติตามองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1	การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้					
2	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง รอบด้าน เป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรม และวิธีการใหม่ ๆ					
3	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดความคิด สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ครูและบุคลากร เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้					
4	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของครูและบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้พัฒนาตนเอง เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เทคนิควิธีการ และพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้					
7	ผู้บริหารส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากรเป็นนักเรียน มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกร สามารถพัฒนานวัตกรรมการจัด การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารสนับสนุน โดยการชื่นชม มอบรางวัล และให้กำลังใจ แก่ครูและบุคลากรที่เป็นนักเรียนรู ปฏิบัติงาน พัฒนาผลงาน และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
9	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารใจกว้าง โดยเปิดใจยอมรับ รับฟังความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร					
10	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ของตนเอง ครู บุคลากร และผู้เรียน					
11	ผู้บริหารทำการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศที่ส่งผลต่อ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูและ บุคลากรเห็นภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ให้สำเร็จ					
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย					
13	ผู้บริหารมียุทธศาสตร์ในการบริหาร มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์					
14	ผู้บริหารมีทักษะในการถ่ายทอด เพื่อสร้างความเข้าใจให้ครู และบุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์					
15	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำ วิสัยทัศน์มาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน					
16	ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจ ความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนรู้					
17	การเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความหนักแน่น ทางอารมณ์ในการบริหารทีม					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับ ในผลงาน เมื่อครูและบุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
19	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร โดยการสื่อสาร ด้วยความจริงใจ นำไปสู่การเปิดใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน					
20	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยให้อิสระทางความคิด ในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการแก้ปัญหา					
21	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการทำงาน เป็นทีมที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน					
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันจนเกิดภาวะผู้นำร่วม					
23	ผู้บริหารสามารถสร้างความรัก ความสามัคคีให้ครูและ บุคลากรให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการรวมพลังเรียนรู้ โดยร่วมกันคิดวางแผน ตัดสินใจ ประเมินผลและรับผิดชอบ					
25	การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นนักเรียนรู้ เป็นผู้นำในการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้					
26	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่น และเห็นภาพชัด ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ใหม่ให้กับสถานศึกษา					
27	ผู้บริหารผลักดันให้ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้เรียน ในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ นอกเหนือจากการเป็นผู้สอน					
28	ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยงในการวิเคราะห์ วางแผนปฏิบัติงาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันในบรรยากาศของกัลยาณมิตร					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม ทำให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลง บทบาทของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงความสำคัญ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้					
30	ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรม การเรียนรู้					
31	การสอนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นพบและพัฒนา ศักยภาพของตนเอง					
32	ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนาให้ครูและ บุคลากรให้สามารถคิดเชิงระบบได้					
33	ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ได้แก่ ครูต้นแบบ ครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานแก่ครูและบุคลากร					
34	ผู้บริหารรู้ถึงศักยภาพของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล ทั้งด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และสามารถ นำศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนางานของ สถานศึกษาได้					
35	ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากรรายบุคคล ในขณะนิเทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน					
36	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
37	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ					
38	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและ บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
39	ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูลมาใช้ ในการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และทำให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้					

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
40	การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการให้สถานศึกษาสะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย เพื่อสร้างบรรยากาศ ให้ครู บุคลากร และผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้					
41	ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พูดให้เห็นถึงความสำคัญของ การเรียนรู้ พูดให้ครูเกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมที่จะ เรียนรู้					
42	ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา					
43	ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ โดยสร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับ การจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และ เกิดแรงผลักดันภายใน ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้					
44	ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมบริเวณรอบสถานศึกษา ให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
45	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้ครูและ บุคลากรเกิดการเรียนรู้					
46	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้สื่อ เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด					

ภาคผนวก ง

- ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC)
- ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น
- ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1	การมุ่งเน้นการเรียนรู้						
1.1	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	.80
1.2	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน เป็นผู้ริเริ่มการใช้นวัตกรรม และวิธีการใหม่ ๆ	+1	+1	0	+1	+1	.80
1.3	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดความคิด สร้างความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.4	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของครูและบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เทคนิควิธีการ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	.80

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1.7	ผู้บริหารส่งเสริม ผลักดันให้ครูและบุคลากร เป็นนักเรียนรู้ มีภาวะผู้นำ เป็นนวัตกรรม สามารถ พัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	.80
1.8	ผู้บริหารสนับสนุน โดยการชื่นชม มอบรางวัล และให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรที่เป็น นักเรียนรู้ ปฏิบัติงาน พัฒนาผลงาน และนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ได้ อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
2.1	ผู้บริหารใจกว้าง โดยเปิดใจยอมรับ รับฟัง ความคิดเห็น จริงใจ และเป็นกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.2	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ของตนเอง ครู บุคลากร และผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.3	ผู้บริหารทำการรวบรวมข้อมูล จัดทำสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้ครูและบุคลากรเห็นภาพ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2.5	ผู้บริหารมียุทธศาสตร์ในการบริหาร มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์	+1	+1	0	+1	+1	.80
2.6	ผู้บริหารมีทักษะในการถ่ายทอด เพื่อสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.7	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สามารถนำวิสัยทัศน์มาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.8	ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างกำลังใจ ความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	การเรียนรู้เป็นทีม						
3.1	ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความหนักแน่นทางอารมณ์ในการบริหารทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.2	ผู้บริหารเปิดใจ เชื่อมมั่น รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในผลงาน เมื่อครูและบุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นมิตร โดยการสื่อสารด้วยความจริงใจ นำไปสู่การเปิดใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.4	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3.5	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนเกิดภาวะผู้นำร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.7	ผู้บริหารสามารถสร้างความรัก ความสามัคคีให้ครูและบุคลากรให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการรวมพลังเรียนรู้ โดยร่วมกันคิดวางแผน ตัดสินใจ ประเมินผล และรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						
4.1	ผู้บริหารเป็นนักเรียนรู้ เป็นผู้นำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	.80
4.2	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่นและเห็นภาพชัดในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ให้กับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.3	ผู้บริหารผลักดันให้ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สอนงาน เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นอกเหนือจากการเป็นผู้สอน	+1	+1	0	+1	+1	.80

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4.4	ผู้บริหารใช้กระบวนการชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง ในการวิเคราะห์ วางแผนปฏิบัติงาน และสะท้อน ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในบรรยากาศของกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.5	ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม ทำให้ครูและบุคลากร เปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงความสำคัญของ ชุมชนแห่งการเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	.80
4.6	ผู้บริหารผลักดันให้ครูและบุคลากร ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการจัด กิจกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	การสอนงานบุคลากร						
5.1	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากร ค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.2	ผู้บริหารมอบหมายงานตามศักยภาพ และพัฒนา ให้ครูและบุคลากรให้สามารถคิดเชิงระบบได้	+1	+1	0	+1	+1	.80
5.3	ผู้บริหารสร้างครูแกนนำ ได้แก่ ครูต้นแบบ ครูพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานแก่ครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.4	ผู้บริหารรู้ถึงศักยภาพของครูและบุคลากร เป็นรายบุคคลทั้งด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และสามารถนำศักยภาพ ของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนางานของ สถานศึกษาได้	+1	+1	0	+1	+1	.80

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5.5	ผู้บริหารให้คำปรึกษา สอนงานครูและบุคลากร รายบุคคล ในขณะนิเทศการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	.80
5.6	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.7	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.8	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.9	ผู้บริหารมีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้						
6.1	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการให้สถานศึกษา สะอาด เป็นระเบียบ น่าอยู่ สะดวก ปลอดภัย เพื่อสร้างบรรยากาศให้ครู บุคลากร และผู้เรียน พร้อมที่จะเรียนรู้	0	+1	+1	+1	+1	.80
6.2	ผู้บริหารใช้คำพูดที่ดี ให้กำลังใจ พูดยให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พูดยให้ครู เกิดความผ่อนคลาย สบายใจ พร้อมที่จะเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	.80
6.3	ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางภาคผนวกที่ ง-1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้	ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ					สรุปค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
6.4	ผู้บริหารจัดทุกพื้นที่ของโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ โดยสร้างแหล่งเรียนรู้หลากหลายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และเกิดแรงผลักดันภายใน ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6.5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้ครูและบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6.6	ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมแรงให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6.7	ผู้บริหารสามารถประสานสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อม บริเวณรอบสถานศึกษาให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางภาคผนวกที่ ง-2 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	
ข้อที่ 1.1	.676		
ข้อที่ 1.2	.493		
ข้อที่ 1.3	.676		
ข้อที่ 1.4	.647	.892 (8 ข้อ)	
ข้อที่ 1.5	.786		
ข้อที่ 1.6	.741		
ข้อที่ 1.7	.674		
ข้อที่ 1.8	.703		
ข้อที่ 2.1	.728		
ข้อที่ 2.2	.495		
ข้อที่ 2.3	.726		
ข้อที่ 2.4	.869	.906 (8 ข้อ)	
ข้อที่ 2.5	.821		
ข้อที่ 2.6	.821		
ข้อที่ 2.7	.855		
ข้อที่ 2.8	.820		
ข้อที่ 3.1	.523		
ข้อที่ 3.2	.702		
ข้อที่ 3.3	.797		
ข้อที่ 3.4	.900	.930 (8 ข้อ)	
ข้อที่ 3.5	.608		
ข้อที่ 3.6	.673		
ข้อที่ 3.7	.720		
ข้อที่ 3.8	.703		

ตารางภาคผนวกที่ ง-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
ข้อที่ 4.1	.844	
ข้อที่ 4.2	.787	
ข้อที่ 4.3	.650	.903 (6 ข้อ)
ข้อที่ 4.4	.673	
ข้อที่ 4.5	.699	
ข้อที่ 4.6	.782	
ข้อที่ 5.1	.837	
ข้อที่ 5.2	.878	
ข้อที่ 5.3	.733	
ข้อที่ 5.4	.832	
ข้อที่ 5.5	.616	.940 (9 ข้อ)
ข้อที่ 5.6	.795	
ข้อที่ 5.7	.836	
ข้อที่ 5.8	.761	
ข้อที่ 5.9	.666	
ข้อที่ 6.1	.711	
ข้อที่ 6.2	.625	
ข้อที่ 6.3	.636	
ข้อที่ 6.4	.712	.874 (7 ข้อ)
ข้อที่ 6.5	.677	
ข้อที่ 6.6	.677	
ข้อที่ 6.7	.576	

ตารางภาคผนวกที่ ง-3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
Y1	1.000																
Y2	.554**	1.000															
Y3	.579**	.436**	1.000														
Y4	.520**	.504**	.557**	1.000													
Y5	.413**	.295**	.284**	.482**	1.000												
Y6	.379**	.370**	.441**	.491**	.512**	1.000											
Y7	.471**	.383**	.475**	.479**	.526**	.519**	1.000										
Y8	.347**	.394**	.272**	.415**	.538**	.365**	.614**	1.000									
Y9	.414**	.384**	.370**	.402**	.569**	.464**	.573**	.569**	1.000								
Y10	.289**	.168**	.232**	.208**	.274**	.246**	.418**	.274**	.395**	1.000							
Y11	.358**	.340**	.464**	.320**	.439**	.446**	.455**	.397**	.520**	.513**	1.000						
Y12	.492**	.346**	.617**	.435**	.504**	.542**	.494**	.397**	.493**	.358**	.594**	1.000					
Y13	.326**	.282**	.232**	.271**	.375**	.259**	.443**	.419**	.380**	.437**	.390**	.376**	1.000				
Y14	.494**	.426**	.442**	.503**	.475**	.472**	.528**	.451**	.582**	.457**	.499**	.557**	.542**	1.000			
Y15	.496**	.418**	.418**	.514**	.425**	.473**	.533**	.495**	.456**	.472**	.448**	.493**	.542**	.688**	1.000		
Y16	.499**	.394**	.435**	.533**	.509**	.407**	.405**	.486**	.423**	.403**	.475**	.579**	.399**	.521**	.688**	1.000	
Y17	.374**	.437**	.307**	.483**	.294**	.267**	.333**	.496**	.462**	.307**	.365**	.411**	.449**	.452**	.466**	.475**	1.000
Y18	.405**	.329**	.316**	.504**	.407**	.389**	.449**	.433**	.478**	.313**	.282**	.421**	.329**	.491**	.480**	.521**	.722**
Y19	.471**	.424**	.374**	.531**	.449**	.317**	.372**	.388**	.552**	.354**	.349**	.467**	.376**	.559**	.542**	.557**	.620**

ตารางภาคผนวกที่ ง-3 (ต่อ)

ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
Y20	.400**	.366**	.247**	.435**	.292**	.173**	.341**	.323**	.461**	.364**	.360**	.315**	.366**	.482**	.520**	.502**	.630**
Y21	.453**	.374**	.405**	.544**	.467**	.428**	.426**	.403**	.410**	.434**	.367**	.542**	.374**	.599**	.685**	.640**	.422**
Y22	.416**	.352**	.295**	.449**	.487**	.399**	.448**	.459**	.549**	.406**	.368**	.410**	.356**	.481**	.581**	.534**	.448**
Y23	.419**	.298**	.351**	.439**	.490**	.400**	.528**	.605**	.587**	.259**	.368**	.454**	.313**	.449**	.533**	.514**	.467**
Y24	.460**	.429**	.377**	.534**	.411**	.316**	.487**	.480**	.502**	.390**	.380**	.357**	.320**	.408**	.548**	.492**	.390**
Y25	.363**	.276**	.308**	.277**	.233**	.360**	.306**	.093	.357**	.349**	.441**	.419**	.272**	.335**	.395**	.346**	.386**
Y26	.318**	.365**	.317**	.362**	.176**	.330**	.281**	.126*	.302**	.139*	.263**	.322**	.289**	.289**	.323**	.272**	.389**
Y27	.363**	.277**	.312**	.351**	.433**	.339**	.389**	.285**	.405**	.346**	.311**	.378**	.366**	.502**	.497**	.508**	.387**
Y28	.374**	.375**	.303**	.411**	.432**	.358**	.352**	.333**	.485**	.322**	.377**	.508**	.346**	.546**	.517**	.548**	.390**
Y29	.390**	.350**	.380**	.362**	.288**	.428**	.359**	.246**	.326**	.232**	.478**	.432**	.325**	.444**	.507**	.515**	.371**
Y30	.395**	.285**	.390**	.371**	.257**	.427**	.402**	.205**	.273**	.263**	.350**	.468**	.334**	.475**	.495**	.469**	.338**
Y31	.373**	.253**	.411**	.360**	.311**	.369**	.584**	.461**	.524**	.348**	.451**	.464**	.312**	.493**	.444**	.357**	.402**
Y32	.352**	.300**	.344**	.392**	.257**	.371**	.586**	.412**	.425**	.301**	.400**	.371**	.352**	.407**	.465**	.319**	.376**
Y33	.269**	.175**	.332**	.291**	.338**	.442**	.501**	.367**	.388**	.263**	.403**	.368**	.405**	.401**	.531**	.383**	.350**
Y34	.495**	.363**	.383**	.407**	.450**	.360**	.439**	.425**	.504**	.374**	.414**	.440**	.439**	.525**	.516**	.554**	.372**
Y35	.494**	.358**	.321**	.470**	.371**	.338**	.401**	.398**	.433**	.337**	.405**	.337**	.406**	.524**	.636**	.504**	.409**
Y36	.500**	.333**	.340**	.440**	.424**	.330**	.413**	.364**	.552**	.442**	.454**	.474**	.471**	.531**	.537**	.544**	.538**
Y37	.369**	.223**	.334**	.448**	.387**	.445**	.459**	.385**	.422**	.401**	.533**	.448**	.292**	.387**	.455**	.469**	.453**
Y38	.436**	.358**	.376**	.388**	.423**	.415**	.456**	.423**	.550**	.381**	.497**	.508**	.414**	.540**	.461**	.366**	.422**

ตารางภาคผนวกที่ ง-3 (ต่อ)

ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
Y39	.441**	.444**	.415**	.497**	.288**	.340**	.509**	.353**	.439**	.397**	.378**	.500**	.390**	.545**	.587**	.482**	.472**
Y40	.402**	.296**	.281**	.485**	.344**	.397**	.403**	.363**	.312**	.168**	.259**	.440**	.395**	.434**	.402**	.389**	.437**
Y41	.501**	.359**	.440**	.447**	.428**	.387**	.462**	.409**	.441**	.355**	.467**	.577**	.432**	.557**	.457**	.450**	.518**
Y42	.358**	.338**	.398**	.471**	.288**	.438**	.507**	.343**	.415**	.424**	.397**	.494**	.553**	.552**	.574**	.478**	.375**
Y43	.431**	.440**	.536**	.513**	.294**	.421**	.508**	.327**	.424**	.387**	.494**	.500**	.402**	.591**	.639**	.482**	.367**
Y44	.398**	.355**	.291**	.327**	.273**	.320**	.387**	.314**	.431**	.371**	.353**	.433**	.407**	.398**	.522**	.538**	.381**
Y45	.495**	.477**	.391**	.438**	.395**	.398**	.449**	.476**	.590**	.356**	.474**	.479**	.321**	.539**	.501**	.483**	.472**
Y46	.488**	.323**	.331**	.461**	.521**	.441**	.551**	.478**	.575**	.374**	.456**	.400**	.357**	.554**	.526**	.452**	.379**
Mean	4.764	4.665	4.634	4.637	4.693	4.481	4.612	4.612	4.550	4.488	4.419	4.587	4.559	4.615	4.578	4.581	4.435
S	.474	.505	.502	.548	.519	.617	.565	.597	.585	.685	.623	.596	.534	.542	.582	.607	.634

ตารางภาคผนวกที่ ง-3 (ต่อ)

ตัวแปร	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34
Y18	1.000																
Y19	.716**	1.000															
Y20	.606**	.710**	1.000														
Y21	.487**	.572**	.578**	1.000													
Y22	.509**	.577**	.577**	.648**	1.000												
Y23	.532**	.560**	.436**	.542**	.517**	1.000											
Y24	.481**	.461**	.537**	.586**	.568**	.512**	1.000										
Y25	.364**	.396**	.442**	.315**	.303**	.350**	.308**	1.000									
Y26	.403**	.355**	.469**	.275**	.268**	.393**	.302**	.684**	1.000								
Y27	.435**	.543**	.553**	.545**	.428**	.473**	.422**	.439**	.444**	1.000							
Y28	.494**	.571**	.535**	.586**	.411**	.422**	.428**	.498**	.423**	.580**	1.000						
Y29	.389**	.403**	.453**	.399**	.450**	.271**	.262**	.540**	.482**	.348**	.502**	1.000					
Y30	.408**	.358**	.396**	.442**	.364**	.251**	.296**	.508**	.375**	.479**	.600**	.669**	1.000				
Y31	.502**	.459**	.401**	.471**	.361**	.471**	.404**	.365**	.296**	.377**	.439**	.449**	.496**	1.000			
Y32	.418**	.381**	.411**	.389**	.277**	.412**	.347**	.387**	.388**	.396**	.344**	.454**	.484**	.720**	1.000		
Y33	.384**	.343**	.343**	.374**	.355**	.357**	.339**	.454**	.379**	.390**	.441**	.530**	.494**	.643**	.659**	1.000	
Y34	.401**	.403**	.410**	.384**	.394**	.365**	.463**	.344**	.223**	.385**	.432**	.470**	.464**	.491**	.434**	.455**	1.000

ตารางภาคผนวกที่ ง-3 (ต่อ)

ตัวแปร	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34
Y35	.416**	.546**	.505**	.480**	.495**	.450**	.464**	.370**	.302**	.450**	.463**	.455**	.441**	.505**	.453**	.479**	.664**
Y36	.604**	.585**	.632**	.479**	.522**	.392**	.501**	.389**	.368**	.454**	.515**	.465**	.407**	.413**	.388**	.334**	.599**
Y37	.397**	.371**	.337**	.382**	.348**	.353**	.295**	.311**	.234**	.211**	.361**	.511**	.336**	.404**	.430**	.360**	.420**
Y38	.413**	.504**	.438**	.417**	.417**	.418**	.412**	.484**	.382**	.379**	.439**	.353**	.370**	.453**	.519**	.465**	.529**
Y39	.389**	.436**	.557**	.557**	.460**	.377**	.469**	.500**	.429**	.504**	.473**	.457**	.555**	.459**	.528**	.409**	.536**
Y40	.328**	.313**	.323**	.431**	.225**	.320**	.274**	.288**	.335**	.350**	.440**	.316**	.538**	.447**	.490**	.463**	.413**
Y41	.449**	.475**	.414**	.527**	.325**	.456**	.356**	.366**	.311**	.400**	.477**	.369**	.471**	.420**	.425**	.347**	.409**
Y42	.373**	.314**	.384**	.529**	.377**	.415**	.467**	.381**	.337**	.407**	.540**	.438**	.505**	.456**	.432**	.427**	.462**
Y43	.326**	.358**	.427**	.506**	.359**	.366**	.450**	.415**	.395**	.409**	.581**	.503**	.549**	.516**	.548**	.565**	.473**
Y44	.321**	.319**	.458**	.422**	.348**	.337**	.362**	.397**	.395**	.441**	.450**	.353**	.376**	.446**	.374**	.360**	.479**
Y46	.360**	0.446**	0.484**	.513**	.374**	.491**	.452**	.397**	.363**	.365**	.503**	.350**	.342**	.468**	.447**	.320**	.507**
Y46	.357**	.424**	.432**	.553**	.409**	.541**	.483**	.361**	.300**	.410**	.443**	.335**	.386**	.549**	.491**	.363**	.501**
Mean	4.556	4.602	4.503	4.643	4.540	4.643	4.615	4.472	4.419	4.503	4.565	4.481	4.537	4.531	4.571	4.379	4.559
S	.620	.583	.613	.535	.585	.547	.553	.559	.597	.565	.527	.617	.564	.570	.549	.631	.551

ตารางภาคผนวกที่ ง-3 (ต่อ)

ตัวแปร	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40	Y41	Y42	Y43	Y44	Y45	Y46
Y35	1.000											
Y36	.565**	1.000										
Y37	.366**	.502**	1.000									
Y38	.582**	.522**	.435**	1.000								
Y39	.519**	.492**	.446**	.585**	1.000							
Y40	.406**	.314**	.403**	.415**	.475**	1.000						
Y41	.430**	.477**	.366**	.466**	.483**	.570**	1.000					
Y42	.477**	.450**	.431**	.473**	.598**	.558**	.544**	1.000				
Y43	.513**	.442**	.421**	.481**	.607**	.482**	.563**	.732**	1.000			
Y44	.412**	.536**	.312**	.363**	.549**	.474**	.415**	.607**	.575**	1.000		
Y46	.424**	.506**	.420**	.600**	.609**	.475**	.500**	.547**	.517**	.727**	1.000	
Y46	.486**	.483**	.435**	.554**	.571**	.440**	.489**	.472**	.443**	.546**	.739**	1.000
Mean	4.543	4.556	4.540	4.540	4.497	4.646	4.618	4.568	4.516	4.568	4.658	4.739
S	.563	.595	.535	.575	.608	.557	.564	.609	.612	.599	.519	.474

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = .885, Bartlett's test of sphericity approx: Chi-square = 12443.304, $df = 1035$, $p = .000$

DATE: 3/14/2017

TIME: 22:49

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\Nok\MODEL4.SPJ:

Model factor Analysis

Raw Data from file Data.psf

Latent Variables E1 E2 E3 E4 E5 E6 LL

Relationships

Y1 = 1.00*E1

Y2 - Y8 = E1

Y9 = 1.00*E2

Y10 - Y16 = E2

Y17 = 1.00*E3

Y18 - Y24 = E3

Y25 = 1.00*E4

Y26 - Y30 = E4

Y31 = 1.00*E5

Y32 - Y39 = E5

Y40 = 1.00*E6

Y41 - Y46 = E6

E1 - E6 = LL

Set Error Covariance of Y1 Y2

Set Error Covariance of Y1 Y3

Set Error Covariance of Y3 Y4

Set Error Covariance of Y3 Y5

Set Error Covariance of Y5 Y9

Set Error Covariance of Y3 Y8

Set Error Covariance of Y1 Y8

Set Error Covariance of Y6 Y8

Set Error Covariance of Y2 Y4

Set Error Covariance of Y3 Y11

Set Error Covariance of Y4 Y8

Set Error Covariance of Y4 Y11

Set Error Covariance of Y3 Y12

Set Error Covariance of Y6 Y12

Set Error Covariance of Y5 Y16

Set Error Covariance of Y5 Y17

Set Error Covariance of Y4 Y13

Set Error Covariance of Y6 Y20

Set Error Covariance of Y5 Y27

!Set Error Covariance of Y5 Y12

Set Error Covariance of Y5 Y20

Set Error Covariance of Y5 Y32

Set Error Covariance of Y1 Y33

!Set Error Covariance of Y2 Y33

Set Error Covariance of Y2 Y39

!Set Error Covariance of Y4 Y33

Set Error Covariance of Y4 Y40
!Set Error Covariance of Y5 Y42
Set Error Covariance of Y3 Y43
Set Error Covariance of Y7 Y10
Set Error Covariance of Y10 Y11
Set Error Covariance of Y11 Y12
Set Error Covariance of Y9 Y15
!Set Error Covariance of Y7 Y16
Set Error Covariance of Y9 Y16
Set Error Covariance of Y8 Y9
Set Error Covariance of Y9 Y13
Set Error Covariance of Y7 Y16
Set Error Covariance of Y7 Y17
Set Error Covariance of Y8 Y20
Set Error Covariance of Y12 Y20
Set Error Covariance of Y12 Y15
Set Error Covariance of Y9 Y21
Set Error Covariance of Y7 Y19
Set Error Covariance of Y8 Y19
Set Error Covariance of Y11 Y21
Set Error Covariance of Y11 Y18
Set Error Covariance of Y9 Y22
Set Error Covariance of Y8 Y23
Set Error Covariance of Y7 Y23
Set Error Covariance of Y9 Y23
Set Error Covariance of Y8 Y25
Set Error Covariance of Y8 Y17
Set Error Covariance of Y11 Y29
Set Error Covariance of Y9 Y30
Set Error Covariance of Y7 Y31
Set Error Covariance of Y7 Y32
Set Error Covariance of Y11 Y37
Set Error Covariance of Y11 Y39
Set Error Covariance of Y12 Y46
Set Error Covariance of Y14 Y16
Set Error Covariance of Y13 Y17
Set Error Covariance of Y15 Y18
Set Error Covariance of Y17 Y18
Set Error Covariance of Y18 Y19
Set Error Covariance of Y17 Y19
Set Error Covariance of Y17 Y20
Set Error Covariance of Y14 Y24
Set Error Covariance of Y16 Y26
Set Error Covariance of Y16 Y31
Set Error Covariance of Y18 Y31
!Set Error Covariance of Y15 Y35
!Set Error Covariance of Y14 Y25
!Set Error Covariance of Y8 Y17
Set Error Covariance of Y15 Y33
!Set Error Covariance of Y15 Y35
Set Error Covariance of Y18 Y36
Set Error Covariance of Y17 Y37
Set Error Covariance of Y16 Y38
Set Error Covariance of Y17 Y41
Set Error Covariance of Y13 Y42
Set Error Covariance of Y15 Y43
Set Error Covariance of Y14 Y44
Set Error Covariance of Y16 Y44
Set Error Covariance of Y13 Y45
Set Error Covariance of Y18 Y45
Set Error Covariance of Y19 Y20
Set Error Covariance of Y21 Y25
Set Error Covariance of Y23 Y26
Set Error Covariance of Y20 Y26

Set Error Covariance of Y22 Y29
Set Error Covariance of Y24 Y29
Set Error Covariance of Y22 Y32
Set Error Covariance of Y21 Y34
Set Error Covariance of Y19 Y39
Set Error Covariance of Y20 Y36
Set Error Covariance of Y19 Y42
Set Error Covariance of Y25 Y26
Set Error Covariance of Y26 Y29
Set Error Covariance of Y26 Y27
Set Error Covariance of Y27 Y29
Set Error Covariance of Y28 Y29
Set Error Covariance of Y28 Y32
Set Error Covariance of Y29 Y37
Set Error Covariance of Y27 Y37
Set Error Covariance of Y29 Y38
Set Error Covariance of Y28 Y39
Set Error Covariance of Y30 Y40
Set Error Covariance of Y29 Y39
Set Error Covariance of Y28 Y43
Set Error Covariance of Y31 Y32
Set Error Covariance of Y31 Y33
Set Error Covariance of Y29 Y30
Set Error Covariance of Y27 Y45
Set Error Covariance of Y32 Y33
Set Error Covariance of Y34 Y35
Set Error Covariance of Y33 Y40
Set Error Covariance of Y33 Y43
Set Error Covariance of Y35 Y45
Set Error Covariance of Y38 Y44
Set Error Covariance of Y42 Y43
Set Error Covariance of Y40 Y41
Set Error Covariance of Y41 Y44
Set Error Covariance of Y37 Y44
Set Error Covariance of Y38 Y45
Set Error Covariance of Y43 Y45
Set Error Covariance of Y44 Y45
Set Error Covariance of Y45 Y46
Set Error Covariance of Y43 Y46
Set Error Covariance of Y5 Y12
Set Error Covariance of Y1 Y12
Set Error Covariance of Y2 Y17
Set Error Covariance of Y6 Y18
Set Error Covariance of Y3 Y20
Set Error Covariance of Y2 Y26
Set Error Covariance of Y4 Y26
Set Error Covariance of Y2 Y33
Set Error Covariance of Y4 Y33
Set Error Covariance of Y2 Y37
Set Error Covariance of Y1 Y35
Set Error Covariance of Y1 Y42
Set Error Covariance of Y2 Y46
Set Error Covariance of Y5 Y46
Set Error Covariance of Y11 Y15
Set Error Covariance of Y11 Y19
Set Error Covariance of Y11 Y25
Set Error Covariance of Y4 Y9
Set Error Covariance of Y4 Y44
Set Error Covariance of Y7 Y21
Set Error Covariance of Y7 Y20
Set Error Covariance of Y10 Y25
Set Error Covariance of Y12 Y35
Set Error Covariance of Y10 Y37
Set Error Covariance of Y11 Y44

Set Error Covariance of Y12 Y13
Set Error Covariance of Y13 Y16
Set Error Covariance of Y14 Y32
Set Error Covariance of Y16 Y32
Set Error Covariance of Y18 Y32
Set Error Covariance of Y15 Y35
Set Error Covariance of Y15 Y38
Set Error Covariance of Y17 Y40
Set Error Covariance of Y19 Y34
Set Error Covariance of Y19 Y35
Set Error Covariance of Y32 Y40
Set Error Covariance of Y36 Y40
Set Error Covariance of Y32 Y43
Set Error Covariance of Y37 Y40
Set Error Covariance of Y34 Y36
Set Error Covariance of Y1 Y6
Set Error Covariance of Y2 Y10
Set Error Covariance of Y4 Y10
Set Error Covariance of Y6 Y13
Set Error Covariance of Y6 Y17
Set Error Covariance of Y6 Y19
Set Error Covariance of Y6 Y22
Set Error Covariance of Y5 Y22
Set Error Covariance of Y5 Y11
Set Error Covariance of Y4 Y24
Set Error Covariance of Y6 Y24
Set Error Covariance of Y5 Y28
Set Error Covariance of Y6 Y16
Set Error Covariance of Y6 Y28
Set Error Covariance of Y4 Y29
Set Error Covariance of Y6 Y33
Set Error Covariance of Y2 Y36
Set Error Covariance of Y4 Y38
Set Error Covariance of Y5 Y39
Set Error Covariance of Y1 Y40
Set Error Covariance of Y1 Y41
Set Error Covariance of Y3 Y46
Set Error Covariance of Y9 Y11
Set Error Covariance of Y18 Y20
Set Error Covariance of Y8 Y13
Set Error Covariance of Y12 Y21
Set Error Covariance of Y9 Y19
Set Error Covariance of Y10 Y22
Set Error Covariance of Y12 Y23
Set Error Covariance of Y8 Y26
Set Error Covariance of Y8 Y21
Set Error Covariance of Y10 Y24
Set Error Covariance of Y12 Y27
Set Error Covariance of Y9 Y29
Set Error Covariance of Y12 Y44
Set Error Covariance of Y15 Y21
Set Error Covariance of Y17 Y21
Set Error Covariance of Y17 Y24
Set Error Covariance of Y13 Y25
Set Error Covariance of Y14 Y25
Set Error Covariance of Y17 Y28
Set Error Covariance of Y15 Y22
Set Error Covariance of Y18 Y26
Set Error Covariance of Y8 Y31
Set Error Covariance of Y13 Y31
Set Error Covariance of Y13 Y28
Set Error Covariance of Y15 Y31
Set Error Covariance of Y18 Y33
Set Error Covariance of Y16 Y34

Set Error Covariance of Y17 Y36
Set Error Covariance of Y13 Y39
Set Error Covariance of Y16 Y39
Set Error Covariance of Y17 Y39
Set Error Covariance of Y18 Y40
Set Error Covariance of Y15 Y44
Set Error Covariance of Y18 Y46
Set Error Covariance of Y15 Y41
Set Error Covariance of Y13 Y40
Set Error Covariance of Y19 Y24
Set Error Covariance of Y19 Y21
Set Error Covariance of Y21 Y26
Set Error Covariance of Y20 Y27
Set Error Covariance of Y23 Y27
Set Error Covariance of Y19 Y27
Set Error Covariance of Y19 Y28
Set Error Covariance of Y19 Y30
Set Error Covariance of Y21 Y31
Set Error Covariance of Y20 Y29
Set Error Covariance of Y22 Y34
Set Error Covariance of Y21 Y35
Set Error Covariance of Y24 Y37
Set Error Covariance of Y22 Y28
Set Error Covariance of Y22 Y31
Set Error Covariance of Y24 Y36
Set Error Covariance of Y20 Y39
Set Error Covariance of Y21 Y38
Set Error Covariance of Y24 Y31
Set Error Covariance of Y24 Y41
Set Error Covariance of Y20 Y42
Set Error Covariance of Y24 Y42
Set Error Covariance of Y24 Y43
Set Error Covariance of Y25 Y33
Set Error Covariance of Y29 Y33
Set Error Covariance of Y26 Y34
Set Error Covariance of Y25 Y38
Set Error Covariance of Y26 Y38
Set Error Covariance of Y26 Y40
Set Error Covariance of Y30 Y41
Set Error Covariance of Y28 Y42
Set Error Covariance of Y30 Y43
Set Error Covariance of Y28 Y45
Set Error Covariance of Y30 Y45
Set Error Covariance of Y35 Y37
Set Error Covariance of Y31 Y38
Set Error Covariance of Y31 Y39
Set Error Covariance of Y31 Y41
Set Error Covariance of Y36 Y44
Set Error Covariance of Y31 Y45
Set Error Covariance of Y31 Y37
Set Error Covariance of Y40 Y43
Set Error Covariance of Y42 Y44
Set Error Covariance of Y42 Y46
Set Error Covariance of Y42 Y45
Set Error Covariance of Y5 Y13
Set Error Covariance of Y2 Y5
Set Error Covariance of Y2 Y24
Set Error Covariance of Y3 Y26
Set Error Covariance of Y3 Y28
Set Error Covariance of Y1 Y28
Set Error Covariance of Y5 Y34
Set Error Covariance of Y3 Y35
Set Error Covariance of Y2 Y35
Set Error Covariance of Y6 Y39

Set Error Covariance of Y5 Y41
Set Error Covariance of Y5 Y40
Set Error Covariance of Y4 Y43
Set Error Covariance of Y2 Y43
Set Error Covariance of Y7 Y9
Set Error Covariance of Y7 Y12
Set Error Covariance of Y10 Y21
Set Error Covariance of Y8 Y24
Set Error Covariance of Y12 Y24
Set Error Covariance of Y7 Y26
Set Error Covariance of Y7 Y28
Set Error Covariance of Y7 Y33
Set Error Covariance of Y9 Y17
Set Error Covariance of Y12 Y33
Set Error Covariance of Y12 Y32
Set Error Covariance of Y10 Y40
Set Error Covariance of Y11 Y40
Set Error Covariance of Y8 Y43
Set Error Covariance of Y11 Y43
Set Error Covariance of Y9 Y45
Set Error Covariance of Y7 Y8
Set Error Covariance of Y7 Y39
Set Error Covariance of Y16 Y20
Set Error Covariance of Y15 Y23
Set Error Covariance of Y16 Y23
Set Error Covariance of Y16 Y25
Set Error Covariance of Y16 Y21
Set Error Covariance of Y14 Y27
Set Error Covariance of Y15 Y28
Set Error Covariance of Y16 Y29
Set Error Covariance of Y14 Y33
Set Error Covariance of Y16 Y33
Set Error Covariance of Y17 Y33
Set Error Covariance of Y14 Y37
Set Error Covariance of Y15 Y29
Set Error Covariance of Y13 Y46
Set Error Covariance of Y20 Y25
Set Error Covariance of Y21 Y22
Set Error Covariance of Y23 Y25
Set Error Covariance of Y21 Y27
Set Error Covariance of Y22 Y25
Set Error Covariance of Y24 Y30
Set Error Covariance of Y20 Y32
Set Error Covariance of Y24 Y34
Set Error Covariance of Y23 Y35
Set Error Covariance of Y19 Y36
Set Error Covariance of Y21 Y40
Set Error Covariance of Y19 Y41
Set Error Covariance of Y19 Y44
Set Error Covariance of Y21 Y46
Set Error Covariance of Y23 Y46
Set Error Covariance of Y19 Y43
Set Error Covariance of Y21 Y41
Set Error Covariance of Y27 Y35
Set Error Covariance of Y30 Y42
Set Error Covariance of Y30 Y31
Set Error Covariance of Y26 Y44
Set Error Covariance of Y33 Y34
Set Error Covariance of Y33 Y35
Set Error Covariance of Y35 Y36
Set Error Covariance of Y35 Y38
Set Error Covariance of Y33 Y39
Set Error Covariance of Y35 Y44
Set Error Covariance of Y33 Y45

Set Error Covariance of Y33 Y46
Set Error Covariance of Y40 Y42
Set Error Covariance of Y1 Y5
Set Error Covariance of Y4 Y7
Set Error Covariance of Y2 Y3
Set Error Covariance of Y3 Y13
Set Error Covariance of Y5 Y15
Set Error Covariance of Y4 Y15
Set Error Covariance of Y4 Y18
Set Error Covariance of Y4 Y19
Set Error Covariance of Y4 Y17
Set Error Covariance of Y4 Y21
Set Error Covariance of Y5 Y23
Set Error Covariance of Y6 Y26
Set Error Covariance of Y6 Y25
Set Error Covariance of Y2 Y16
Set Error Covariance of Y2 Y31
Set Error Covariance of Y1 Y31
Set Error Covariance of Y4 Y31
Set Error Covariance of Y5 Y31
Set Error Covariance of Y4 Y37
Set Error Covariance of Y3 Y40
Set Error Covariance of Y3 Y22
Set Error Covariance of Y4 Y42
Set Error Covariance of Y10 Y13
Set Error Covariance of Y10 Y27
Set Error Covariance of Y12 Y34
Set Error Covariance of Y9 Y35
Set Error Covariance of Y11 Y38
Set Error Covariance of Y10 Y38
Set Error Covariance of Y9 Y39
Set Error Covariance of Y12 Y41
Set Error Covariance of Y11 Y41
Set Error Covariance of Y11 Y45
Set Error Covariance of Y10 Y42
Set Error Covariance of Y7 Y45
Set Error Covariance of Y7 Y43
Set Error Covariance of Y9 Y12
Set Error Covariance of Y7 Y27
Set Error Covariance of Y7 Y42
Set Error Covariance of Y18 Y21
Set Error Covariance of Y13 Y33
Set Error Covariance of Y17 Y26
Set Error Covariance of Y18 Y29
Set Error Covariance of Y18 Y36
Set Error Covariance of Y13 Y36
Set Error Covariance of Y13 Y41
Set Error Covariance of Y18 Y41
Set Error Covariance of Y14 Y43
Set Error Covariance of Y14 Y41
Set Error Covariance of Y18 Y43
Set Error Covariance of Y15 Y45
Set Error Covariance of Y17 Y45
Set Error Covariance of Y23 Y31
Set Error Covariance of Y20 Y35
Set Error Covariance of Y21 Y39
Set Error Covariance of Y23 Y41
Set Error Covariance of Y21 Y42
Set Error Covariance of Y22 Y43
Set Error Covariance of Y23 Y42
Set Error Covariance of Y21 Y45
Set Error Covariance of Y23 Y45
Set Error Covariance of Y31 Y42
Set Error Covariance of Y34 Y41

```

Set Error Covariance of Y34 Y44
Set Error Covariance of Y41 Y45
Set Error Covariance of Y3 Y44
Set Error Covariance of Y7 Y13
Set Error Covariance of Y20 Y23
Set Error Covariance of Y23 Y28
Set Error Covariance of Y30 Y38
Set Error Covariance of Y28 Y36
Set Error Covariance of Y30 Y39
Set Error Covariance of Y28 Y40
Set Error Covariance of Y1 Y36
Set Error Covariance of Y1 Y34
Set Error Covariance of Y3 Y41
Set Error Covariance of Y5 Y43
Set Error Covariance of Y5 Y42
Set Error Covariance of Y5 Y44
Set Error Covariance of Y2 Y45
Set Error Covariance of Y1 Y45
Set Error Covariance of Y10 Y41
Set Error Covariance of Y10 Y43
Set Error Covariance of Y8 Y44
Set Error Covariance of Y14 Y21
Set Error Covariance of Y17 Y34
Set Error Covariance of Y16 Y43
Set Error Covariance of Y20 Y22
Set Error Covariance of Y27 Y38
Set Error Covariance of Y28 Y38
Set Error Covariance of Y30 Y44
Set Error Covariance of Y36 Y37
Set Error Covariance of Y22 Y39
Set Error Covariance of Y32 Y38
Set Error Covariance of Y33 Y41
Set Error Covariance of E6      E5
Set Error Covariance of E3      E1
Set Error Covariance of E4      E1
Set Error Covariance of E4      E2

```

```

OPTIONS AD=off
Path Diagram
End of Problem

```

Model factor Analysis

Covariance Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	0.22					
Y2	0.13	0.25				
Y3	0.14	0.11	0.25			
Y4	0.14	0.14	0.15	0.30		
Y5	0.10	0.08	0.07	0.14	0.27	
Y6	0.11	0.12	0.14	0.17	0.16	0.38
Y7	0.13	0.11	0.13	0.15	0.15	0.18
Y8	0.10	0.12	0.08	0.14	0.17	0.13
Y9	0.11	0.11	0.11	0.13	0.17	0.17
Y10	0.09	0.06	0.08	0.08	0.10	0.10
Y11	0.11	0.11	0.14	0.11	0.14	0.17
Y12	0.14	0.10	0.18	0.14	0.16	0.20
Y13	0.08	0.08	0.06	0.08	0.10	0.09
Y14	0.13	0.12	0.12	0.15	0.13	0.16
Y15	0.14	0.12	0.12	0.16	0.13	0.17
Y16	0.14	0.12	0.13	0.18	0.16	0.15

Y17	0.11	0.14	0.10	0.17	0.10	0.10
Y18	0.12	0.10	0.10	0.17	0.13	0.15
Y19	0.13	0.12	0.11	0.17	0.14	0.11
Y20	0.12	0.11	0.08	0.15	0.09	0.07
Y21	0.11	0.10	0.11	0.16	0.13	0.14
Y22	0.12	0.10	0.09	0.14	0.15	0.14
Y23	0.11	0.08	0.10	0.13	0.14	0.14
Y24	0.12	0.12	0.10	0.16	0.12	0.11
Y25	0.10	0.08	0.09	0.08	0.07	0.12
Y26	0.09	0.11	0.09	0.12	0.05	0.12
Y27	0.10	0.08	0.09	0.11	0.13	0.12
Y28	0.09	0.10	0.08	0.12	0.12	0.12
Y29	0.11	0.11	0.12	0.12	0.09	0.16
Y30	0.11	0.08	0.11	0.11	0.08	0.15
Y31	0.10	0.07	0.12	0.11	0.09	0.13
Y32	0.09	0.08	0.09	0.12	0.07	0.13
Y33	0.08	0.06	0.11	0.10	0.11	0.17
Y34	0.13	0.10	0.11	0.12	0.13	0.12
Y35	0.13	0.10	0.09	0.15	0.11	0.12
Y36	0.14	0.10	0.10	0.14	0.13	0.12
Y37	0.09	0.06	0.09	0.13	0.11	0.15
Y38	0.12	0.10	0.11	0.12	0.13	0.15
Y39	0.13	0.14	0.13	0.17	0.09	0.13
Y40	0.11	0.08	0.08	0.15	0.10	0.14
Y41	0.13	0.10	0.12	0.14	0.13	0.13
Y42	0.10	0.10	0.12	0.16	0.09	0.16
Y43	0.13	0.14	0.16	0.17	0.09	0.16
Y44	0.11	0.11	0.09	0.11	0.08	0.12
Y45	0.12	0.12	0.10	0.12	0.11	0.13
Y46	0.11	0.08	0.08	0.12	0.13	0.13

Covariance Matrix

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y7	0.32					
Y8	0.21	0.36				
Y9	0.19	0.20	0.34			
Y10	0.16	0.11	0.16	0.47		
Y11	0.16	0.15	0.19	0.22	0.39	
Y12	0.17	0.14	0.17	0.15	0.22	0.36
Y13	0.13	0.13	0.12	0.16	0.13	0.12
Y14	0.16	0.15	0.18	0.17	0.17	0.18
Y15	0.18	0.17	0.16	0.19	0.16	0.17
Y16	0.14	0.18	0.15	0.17	0.18	0.21
Y17	0.12	0.19	0.17	0.13	0.14	0.16
Y18	0.16	0.16	0.17	0.13	0.11	0.16
Y19	0.12	0.13	0.19	0.14	0.13	0.16
Y20	0.12	0.12	0.16	0.15	0.14	0.11
Y21	0.13	0.13	0.13	0.16	0.12	0.17
Y22	0.15	0.16	0.19	0.16	0.13	0.14
Y23	0.16	0.20	0.19	0.10	0.13	0.15
Y24	0.15	0.16	0.16	0.15	0.13	0.12
Y25	0.10	0.03	0.12	0.13	0.15	0.14
Y26	0.09	0.04	0.11	0.06	0.10	0.11
Y27	0.12	0.10	0.13	0.13	0.11	0.13
Y28	0.10	0.10	0.15	0.12	0.12	0.16
Y29	0.13	0.09	0.12	0.10	0.18	0.16
Y30	0.13	0.07	0.09	0.10	0.12	0.16
Y31	0.19	0.16	0.17	0.14	0.16	0.16
Y32	0.18	0.14	0.14	0.11	0.14	0.12
Y33	0.18	0.14	0.14	0.11	0.16	0.14
Y34	0.14	0.14	0.16	0.14	0.14	0.14
Y35	0.13	0.13	0.14	0.13	0.14	0.11
Y36	0.14	0.13	0.19	0.18	0.17	0.17

Y37	0.14	0.12	0.13	0.15	0.18	0.14
Y38	0.15	0.15	0.18	0.15	0.18	0.17
Y39	0.17	0.13	0.16	0.17	0.14	0.18
Y40	0.13	0.12	0.10	0.06	0.09	0.15
Y41	0.15	0.14	0.15	0.14	0.16	0.19
Y42	0.17	0.12	0.15	0.18	0.15	0.18
Y43	0.18	0.12	0.15	0.16	0.19	0.18
Y44	0.13	0.11	0.15	0.15	0.13	0.15
Y45	0.13	0.15	0.18	0.13	0.15	0.15
Y46	0.15	0.14	0.16	0.12	0.13	0.11

Covariance Matrix

	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y13	0.28					
Y14	0.16	0.29				
Y15	0.17	0.22	0.34			
Y16	0.13	0.17	0.24	0.37		
Y17	0.15	0.16	0.17	0.18	0.40	
Y18	0.11	0.16	0.17	0.20	0.28	0.38
Y19	0.12	0.18	0.18	0.20	0.23	0.26
Y20	0.12	0.16	0.19	0.19	0.24	0.23
Y21	0.11	0.17	0.21	0.21	0.14	0.16
Y22	0.11	0.15	0.20	0.19	0.17	0.18
Y23	0.09	0.13	0.17	0.17	0.16	0.18
Y24	0.09	0.12	0.18	0.17	0.14	0.16
Y25	0.08	0.10	0.13	0.12	0.14	0.13
Y26	0.09	0.09	0.11	0.10	0.15	0.15
Y27	0.11	0.15	0.16	0.17	0.14	0.15
Y28	0.10	0.16	0.16	0.18	0.13	0.16
Y29	0.11	0.15	0.18	0.19	0.15	0.15
Y30	0.10	0.15	0.16	0.16	0.12	0.14
Y31	0.09	0.15	0.15	0.12	0.15	0.18
Y32	0.10	0.12	0.15	0.11	0.13	0.14
Y33	0.14	0.14	0.19	0.15	0.14	0.15
Y34	0.13	0.16	0.17	0.19	0.13	0.14
Y35	0.12	0.16	0.21	0.17	0.15	0.15
Y36	0.15	0.17	0.19	0.20	0.20	0.22
Y37	0.08	0.11	0.14	0.15	0.15	0.13
Y38	0.13	0.17	0.15	0.13	0.15	0.15
Y39	0.13	0.18	0.21	0.18	0.18	0.15
Y40	0.12	0.13	0.13	0.13	0.15	0.11
Y41	0.13	0.17	0.15	0.15	0.19	0.16
Y42	0.18	0.18	0.20	0.18	0.14	0.14
Y43	0.13	0.20	0.23	0.18	0.14	0.12
Y44	0.13	0.13	0.18	0.20	0.14	0.12
Y45	0.09	0.15	0.15	0.15	0.16	0.12
Y46	0.09	0.14	0.14	0.13	0.11	0.10

Covariance Matrix

	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y19	0.34					
Y20	0.25	0.38				
Y21	0.18	0.19	0.29			
Y22	0.20	0.21	0.20	0.34		
Y23	0.18	0.15	0.16	0.17	0.30	
Y24	0.15	0.18	0.17	0.18	0.15	0.31
Y25	0.13	0.15	0.09	0.10	0.11	0.10
Y26	0.12	0.17	0.09	0.09	0.13	0.10

Y27	0.18	0.19	0.16	0.14	0.15	0.13
Y28	0.18	0.17	0.17	0.13	0.12	0.12
Y29	0.15	0.17	0.13	0.16	0.09	0.09
Y30	0.12	0.14	0.13	0.12	0.08	0.09
Y31	0.15	0.14	0.14	0.12	0.15	0.13
Y32	0.12	0.14	0.11	0.09	0.12	0.11
Y33	0.13	0.13	0.13	0.13	0.12	0.12
Y34	0.13	0.14	0.11	0.13	0.11	0.14
Y35	0.18	0.17	0.14	0.16	0.14	0.14
Y36	0.20	0.23	0.15	0.18	0.13	0.16
Y37	0.12	0.11	0.11	0.11	0.10	0.09
Y38	0.17	0.15	0.13	0.14	0.13	0.13
Y39	0.15	0.21	0.18	0.16	0.13	0.16
Y40	0.10	0.11	0.13	0.07	0.10	0.08
Y41	0.16	0.14	0.16	0.11	0.14	0.11
Y42	0.11	0.14	0.17	0.13	0.14	0.16
Y43	0.13	0.16	0.17	0.13	0.12	0.15
Y44	0.11	0.17	0.14	0.12	0.11	0.12
Y45	0.13	0.15	0.14	0.11	0.14	0.13
Y46	0.12	0.13	0.14	0.11	0.14	0.13

Covariance Matrix

	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y25	0.31					
Y26	0.23	0.36				
Y27	0.14	0.15	0.32			
Y28	0.15	0.13	0.17	0.28		
Y29	0.19	0.18	0.12	0.16	0.38	
Y30	0.16	0.13	0.15	0.18	0.23	0.32
Y31	0.12	0.10	0.12	0.13	0.16	0.16
Y32	0.12	0.13	0.12	0.10	0.15	0.15
Y33	0.16	0.14	0.14	0.15	0.21	0.18
Y34	0.11	0.07	0.12	0.13	0.16	0.14
Y35	0.12	0.10	0.14	0.14	0.16	0.14
Y36	0.13	0.13	0.15	0.16	0.17	0.14
Y37	0.09	0.07	0.06	0.10	0.17	0.10
Y38	0.16	0.13	0.12	0.13	0.13	0.12
Y39	0.17	0.16	0.17	0.15	0.17	0.19
Y40	0.09	0.11	0.11	0.13	0.11	0.17
Y41	0.12	0.10	0.13	0.14	0.13	0.15
Y42	0.13	0.12	0.14	0.17	0.16	0.17
Y43	0.14	0.14	0.14	0.19	0.19	0.19
Y44	0.13	0.14	0.15	0.14	0.13	0.13
Y45	0.12	0.11	0.11	0.14	0.11	0.10
Y46	0.10	0.08	0.11	0.11	0.10	0.10

Covariance Matrix

	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y31	0.32					
Y32	0.23	0.30				
Y33	0.23	0.23	0.40			
Y34	0.15	0.13	0.16	0.30		
Y35	0.16	0.14	0.17	0.21	0.32	
Y36	0.14	0.13	0.13	0.20	0.19	0.35
Y37	0.12	0.13	0.12	0.12	0.11	0.16
Y38	0.15	0.16	0.17	0.17	0.19	0.18
Y39	0.16	0.18	0.16	0.18	0.18	0.18
Y40	0.14	0.15	0.16	0.13	0.13	0.10
Y41	0.13	0.13	0.12	0.13	0.14	0.16

Y42	0.16	0.14	0.16	0.15	0.16	0.16
Y43	0.18	0.18	0.22	0.16	0.18	0.16
Y44	0.15	0.12	0.14	0.16	0.14	0.19
Y45	0.14	0.13	0.10	0.14	0.12	0.16
Y46	0.15	0.13	0.11	0.13	0.13	0.14

Covariance Matrix

	Y37	Y38	Y39	Y40	Y41	Y42
Y37	0.29					
Y38	0.13	0.33				
Y39	0.14	0.20	0.37			
Y40	0.12	0.13	0.16	0.31		
Y41	0.11	0.15	0.17	0.18	0.32	
Y42	0.14	0.17	0.22	0.19	0.19	0.37
Y43	0.14	0.17	0.23	0.16	0.19	0.27
Y44	0.10	0.12	0.20	0.16	0.14	0.22
Y45	0.12	0.18	0.19	0.14	0.15	0.17
Y46	0.11	0.15	0.16	0.12	0.13	0.14

Covariance Matrix

	Y43	Y44	Y45	Y46
Y43	0.38			
Y44	0.21	0.36		
Y45	0.16	0.23	0.27	
Y46	0.13	0.15	0.18	0.22

Model factor Analysis

Number of Iterations =102

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$Y1 = 1.00 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.12, R = 0.44$$

(0.010)
11.87

$$Y2 = 0.95 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.17, R = 0.34$$

(0.082) (0.013)
11.50 12.96

$$Y3 = 0.98 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.16, R = 0.37$$

(0.081) (0.012)
12.19 12.95

$$Y4 = 1.25 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.14, R = 0.53$$

(0.11) (0.012)
11.68 11.93

$$Y5 = 1.10 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.14, R = 0.46$$

(0.10) (0.011)
10.90 12.49

$$Y6 = 1.35 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.21, R = 0.46$$

(0.13) (0.017)
10.37 11.88

$$Y7 = 1.37 * E1, \text{ Errorvar.} = 0.14, R = 0.57$$

	(0.11)	(0.012)	
	12.00	11.42	
Y8 = 1.36*E1, Errorvar.= 0.17 , R = 0.51	(0.13)	(0.016)	
	10.33	10.99	
Y9 = 1.00*E2, Errorvar.= 0.14 , R = 0.58		(0.013)	
		11.24	
Y10 = 0.81*E2, Errorvar.= 0.34 , R = 0.27	(0.083)	(0.026)	
	9.76	13.19	
Y11 = 0.88*E2, Errorvar.= 0.23 , R = 0.39	(0.073)	(0.017)	
	12.03	13.65	
Y12 = 0.96*E2, Errorvar.= 0.17 , R = 0.51	(0.074)	(0.013)	
	13.02	12.95	
Y13 = 0.75*E2, Errorvar.= 0.18 , R = 0.38	(0.069)	(0.014)	
	10.88	12.73	
Y14 = 0.97*E2, Errorvar.= 0.11 , R = 0.62	(0.065)	(0.0088)	
	14.99	12.57	
Y15 = 1.12*E2, Errorvar.= 0.098 , R = 0.71	(0.080)	(0.0085)	
	14.02	11.56	
Y16 = 1.13*E2, Errorvar.= 0.13 , R = 0.65	(0.087)	(0.012)	
	13.00	11.18	
Y17 = 1.00*E3, Errorvar.= 0.23 , R = 0.43		(0.018)	
		12.65	
Y18 = 1.03*E3, Errorvar.= 0.19 , R = 0.49	(0.067)	(0.015)	
	15.30	12.47	
Y19 = 1.08*E3, Errorvar.= 0.12 , R = 0.63	(0.080)	(0.012)	
	13.55	10.25	
Y20 = 1.04*E3, Errorvar.= 0.17 , R = 0.53	(0.078)	(0.014)	
	13.43	11.83	
Y21 = 0.99*E3, Errorvar.= 0.11 , R = 0.60	(0.086)	(0.0096)	
	11.53	11.75	
Y22 = 1.03*E3, Errorvar.= 0.17 , R = 0.51	(0.091)	(0.014)	
	11.36	12.39	
Y23 = 0.86*E3, Errorvar.= 0.16 , R = 0.44			

	(0.079)	(0.012)	
	10.88	13.00	
Y24 = 0.95*E3, Errorvar.= 0.15 , R = 0.51	(0.089)	(0.013)	
	10.66	11.83	
Y25 = 1.00*E4, Errorvar.= 0.17 , R = 0.44		(0.014)	
		12.57	
Y26 = 0.89*E4, Errorvar.= 0.25 , R = 0.30	(0.069)	(0.019)	
	12.89	13.26	
Y27 = 1.09*E4, Errorvar.= 0.16 , R = 0.50	(0.092)	(0.013)	
	11.85	11.96	
Y28 = 1.20*E4, Errorvar.= 0.096 , R = 0.67	(0.090)	(0.0099)	
	13.40	9.71	
Y29 = 1.27*E4, Errorvar.= 0.17 , R = 0.57	(0.11)	(0.017)	
	11.59	9.56	
Y30 = 1.15*E4, Errorvar.= 0.13 , R = 0.58	(0.091)	(0.011)	
	12.62	11.57	
Y31 = 1.00*E5, Errorvar.= 0.15 , R = 0.51		(0.012)	
		12.24	
Y32 = 0.86*E5, Errorvar.= 0.17 , R = 0.41	(0.058)	(0.013)	
	14.90	13.23	
Y33 = 0.99*E5, Errorvar.= 0.25 , R = 0.39	(0.072)	(0.018)	
	13.71	13.41	
Y34 = 0.95*E5, Errorvar.= 0.16 , R = 0.47	(0.077)	(0.013)	
	12.25	12.97	
Y35 = 0.97*E5, Errorvar.= 0.17 , R = 0.47	(0.079)	(0.013)	
	12.31	12.95	
Y36 = 1.01*E5, Errorvar.= 0.19 , R = 0.46	(0.083)	(0.015)	
	12.15	13.28	
Y37 = 0.80*E5, Errorvar.= 0.18 , R = 0.36	(0.076)	(0.014)	
	10.51	13.06	
Y38 = 1.04*E5, Errorvar.= 0.15 , R = 0.54	(0.085)	(0.012)	
	12.23	12.15	
Y39 = 1.17*E5, Errorvar.= 0.14 , R = 0.61			

	(0.090)	(0.012)	
	12.99	11.77	
Y40 = 1.00*E6, Errorvar.= 0.19 , R = 0.36		(0.015)	
		13.03	
Y41 = 1.12*E6, Errorvar.= 0.17 , R = 0.44	(0.097)	(0.014)	
	11.59	12.26	
Y42 = 1.41*E6, Errorvar.= 0.16 , R = 0.58	(0.12)	(0.015)	
	11.80	10.86	
Y43 = 1.45*E6, Errorvar.= 0.14 , R = 0.62	(0.13)	(0.013)	
	11.19	10.99	
Y44 = 1.32*E6, Errorvar.= 0.17 , R = 0.53	(0.12)	(0.013)	
	10.99	13.43	
Y45 = 1.24*E6, Errorvar.= 0.098 , R = 0.63	(0.11)	(0.0093)	
	11.33	10.49	
Y46 = 1.10*E6, Errorvar.= 0.091 , R = 0.60	(0.099)	(0.0083)	
	11.14	10.91	
Error Covariance for Y2 and Y1 = 0.040	(0.0079)		5.05
Error Covariance for Y3 and Y1 = 0.042	(0.0076)		5.55
Error Covariance for Y3 and Y2 = 0.020	(0.0075)		2.69
Error Covariance for Y4 and Y2 = 0.019	(0.0079)		2.44
Error Covariance for Y4 and Y3 = 0.029	(0.0074)		3.94
Error Covariance for Y5 and Y1 = -0.01	(0.0066)		-1.90
Error Covariance for Y5 and Y2 = -0.02	(0.0072)		-3.32
Error Covariance for Y5 and Y3 = -0.03	(0.0075)		-4.62
Error Covariance for Y6 and Y1 = -0.02	(0.0077)		-3.04
Error Covariance for Y7 and Y4 = -0.03	(0.0071)		-3.83
Error Covariance for Y8 and Y1 = -0.04	(0.0071)		-5.20
Error Covariance for Y8 and Y3 = -0.04	(0.0078)		-5.72
Error Covariance for Y8 and Y4 = -0.04	(0.0088)		-4.77
Error Covariance for Y8 and Y6 = -0.05	(0.010)		-4.70
Error Covariance for Y8 and Y7 = 0.026	(0.0099)		2.59
Error Covariance for Y9 and Y4 = -0.01	(0.0068)		-2.07
Error Covariance for Y9 and Y5 = 0.030	(0.0076)		3.91
Error Covariance for Y9 and Y7 = 0.025	(0.0079)		3.15
Error Covariance for Y9 and Y8 = 0.017	(0.0090)		1.85
Error Covariance for Y10 and Y2 = -0.02	(0.0097)		-2.14
Error Covariance for Y10 and Y4 = -0.03	(0.011)		-3.03
Error Covariance for Y10 and Y7 = 0.035	(0.0094)		3.72
Error Covariance for Y11 and Y3 = 0.039	(0.0083)		4.67
Error Covariance for Y11 and Y4 = -0.02	(0.0088)		-2.61
Error Covariance for Y11 and Y5 = 0.018	(0.0080)		2.29
Error Covariance for Y11 and Y9 = 0.010	(0.0088)		1.18
Error Covariance for Y11 and Y10 = 0.092	(0.013)		6.84
Error Covariance for Y12 and Y1 = 0.022	(0.0067)		3.24
Error Covariance for Y12 and Y3 = 0.070	(0.0084)		8.29
Error Covariance for Y12 and Y5 = 0.021	(0.0081)		2.58
Error Covariance for Y12 and Y6 = 0.034	(0.0091)		3.71
Error Covariance for Y12 and Y7 = 0.0077	(0.0072)		1.07
Error Covariance for Y12 and Y9 = -0.02	(0.0079)		-2.06

Error Covariance for Y12 and Y11 = 0.049	(0.0092)	5.30
Error Covariance for Y13 and Y3 = -0.02	(0.0070)	-2.52
Error Covariance for Y13 and Y4 = -0.03	(0.0085)	-3.16
Error Covariance for Y13 and Y5 = 0.0098	(0.0081)	1.20
Error Covariance for Y13 and Y6 = -0.04	(0.0096)	-4.49
Error Covariance for Y13 and Y7 = 0.017	(0.0084)	2.07
Error Covariance for Y13 and Y8 = 0.031	(0.0087)	3.59
Error Covariance for Y13 and Y9 = -0.02	(0.0077)	-2.77
Error Covariance for Y13 and Y10 = 0.037	(0.011)	3.24
Error Covariance for Y13 and Y12 = -0.02	(0.0075)	-2.81
Error Covariance for Y15 and Y4 = 0.00	(0.0060)	-0.62
Error Covariance for Y15 and Y5 = -0.02	(0.0060)	-2.81
Error Covariance for Y15 and Y9 = -0.05	(0.0076)	-6.84
Error Covariance for Y15 and Y11 = -0.03	(0.0072)	-4.15
Error Covariance for Y15 and Y12 = -0.03	(0.0068)	-4.75
Error Covariance for Y16 and Y2 = -0.01	(0.0069)	-1.75
Error Covariance for Y16 and Y5 = 0.011	(0.0074)	1.51
Error Covariance for Y16 and Y6 = -0.03	(0.0091)	-3.85
Error Covariance for Y16 and Y7 = -0.04	(0.0075)	-5.61
Error Covariance for Y16 and Y9 = -0.07	(0.0090)	-7.23
Error Covariance for Y16 and Y13 = -0.02	(0.0072)	-3.08
Error Covariance for Y16 and Y14 = -0.05	(0.0069)	-7.54
Error Covariance for Y17 and Y2 = 0.030	(0.0076)	3.89
Error Covariance for Y17 and Y4 = 0.023	(0.0090)	2.58
Error Covariance for Y17 and Y5 = -0.03	(0.0077)	-3.59
Error Covariance for Y17 and Y6 = -0.05	(0.012)	-4.04
Error Covariance for Y17 and Y7 = -0.04	(0.0079)	-5.00
Error Covariance for Y17 and Y8 = 0.033	(0.0085)	3.82
Error Covariance for Y17 and Y9 = 0.010	(0.0072)	1.39
Error Covariance for Y17 and Y13 = 0.047	(0.0086)	5.44
Error Covariance for Y18 and Y4 = 0.027	(0.0078)	3.44
Error Covariance for Y18 and Y6 = 0.0100	(0.010)	0.99
Error Covariance for Y18 and Y11 = -0.04	(0.0076)	-5.31
Error Covariance for Y18 and Y15 = -0.01	(0.0054)	-1.12
Error Covariance for Y18 and Y17 = 0.096	(0.013)	7.70
Error Covariance for Y19 and Y4 = 0.014	(0.0067)	2.05
Error Covariance for Y19 and Y6 = -0.04	(0.0090)	-4.56
Error Covariance for Y19 and Y7 = -0.04	(0.0070)	-5.76
Error Covariance for Y19 and Y8 = -0.04	(0.0075)	-5.41
Error Covariance for Y19 and Y9 = 0.011	(0.0065)	1.65
Error Covariance for Y19 and Y11 = -0.02	(0.0072)	-2.61
Error Covariance for Y19 and Y17 = 0.032	(0.0099)	3.29
Error Covariance for Y19 and Y18 = 0.045	(0.0097)	4.58
Error Covariance for Y20 and Y3 = -0.02	(0.0064)	-3.85
Error Covariance for Y20 and Y5 = -0.03	(0.0071)	-4.24
Error Covariance for Y20 and Y6 = -0.08	(0.011)	-7.49
Error Covariance for Y20 and Y7 = -0.03	(0.0079)	-3.79
Error Covariance for Y20 and Y8 = -0.03	(0.0088)	-3.52
Error Covariance for Y20 and Y12 = -0.04	(0.0077)	-5.22
Error Covariance for Y20 and Y16 = -0.01	(0.0070)	-1.74
Error Covariance for Y20 and Y17 = 0.054	(0.011)	4.85
Error Covariance for Y20 and Y18 = 0.033	(0.0098)	3.41
Error Covariance for Y20 and Y19 = 0.040	(0.0096)	4.18
Error Covariance for Y21 and Y4 = 0.013	(0.0061)	2.19
Error Covariance for Y21 and Y7 = -0.03	(0.0064)	-4.13
Error Covariance for Y21 and Y8 = -0.02	(0.0072)	-3.23
Error Covariance for Y21 and Y9 = -0.03	(0.0073)	-4.33
Error Covariance for Y21 and Y10 = 0.034	(0.0094)	3.58
Error Covariance for Y21 and Y11 = -0.01	(0.0076)	-1.61
Error Covariance for Y21 and Y12 = 0.023	(0.0069)	3.38
Error Covariance for Y21 and Y14 = 0.012	(0.0057)	2.11
Error Covariance for Y21 and Y15 = 0.036	(0.0063)	5.74
Error Covariance for Y21 and Y16 = 0.028	(0.0068)	4.07
Error Covariance for Y21 and Y17 = -0.02	(0.0073)	-2.88

Error Covariance for Y21 and Y18 =	-0.02	(0.0069)	-2.32
Error Covariance for Y21 and Y19 =	-0.01	(0.0062)	-1.78
Error Covariance for Y22 and Y3 =	-0.02	(0.0065)	-2.55
Error Covariance for Y22 and Y5 =	0.017	(0.0075)	2.25
Error Covariance for Y22 and Y6 =	-0.01	(0.0091)	-0.64
Error Covariance for Y22 and Y9 =	0.033	(0.0087)	3.78
Error Covariance for Y22 and Y10 =	0.045	(0.011)	4.02
Error Covariance for Y22 and Y15 =	0.015	(0.0068)	2.16
Error Covariance for Y22 and Y20 =	0.018	(0.0076)	2.41
Error Covariance for Y22 and Y21 =	0.032	(0.0078)	4.17
Error Covariance for Y23 and Y5 =	0.022	(0.0069)	3.15
Error Covariance for Y23 and Y7 =	0.023	(0.0077)	2.97
Error Covariance for Y23 and Y8 =	0.058	(0.0095)	6.12
Error Covariance for Y23 and Y9 =	0.034	(0.0077)	4.36
Error Covariance for Y23 and Y12 =	0.017	(0.0069)	2.41
Error Covariance for Y23 and Y15 =	0.025	(0.0060)	4.18
Error Covariance for Y23 and Y16 =	0.022	(0.0073)	3.03
Error Covariance for Y23 and Y20 =	-0.02	(0.0072)	-2.88
Error Covariance for Y24 and Y2 =	0.023	(0.0075)	3.04
Error Covariance for Y24 and Y4 =	0.029	(0.0079)	3.68
Error Covariance for Y24 and Y6 =	-0.03	(0.0090)	-3.27
Error Covariance for Y24 and Y8 =	0.011	(0.0080)	1.42
Error Covariance for Y24 and Y10 =	0.026	(0.011)	2.40
Error Covariance for Y24 and Y12 =	-0.02	(0.0072)	-2.85
Error Covariance for Y24 and Y14 =	-0.04	(0.0067)	-5.31
Error Covariance for Y24 and Y17 =	-0.03	(0.0079)	-3.68
Error Covariance for Y24 and Y19 =	-0.04	(0.0072)	-5.97
Error Covariance for Y25 and Y6 =	0.022	(0.0096)	2.33
Error Covariance for Y25 and Y8 =	-0.04	(0.0087)	-4.99
Error Covariance for Y25 and Y10 =	0.047	(0.011)	4.41
Error Covariance for Y25 and Y11 =	0.037	(0.0081)	4.57
Error Covariance for Y25 and Y13 =	-0.02	(0.0069)	-2.86
Error Covariance for Y25 and Y14 =	-0.01	(0.0055)	-2.71
Error Covariance for Y25 and Y16 =	-0.02	(0.0080)	-2.61
Error Covariance for Y25 and Y20 =	0.014	(0.0076)	1.81
Error Covariance for Y25 and Y21 =	-0.02	(0.0068)	-2.71
Error Covariance for Y25 and Y22 =	-0.02	(0.0074)	-2.20
Error Covariance for Y25 and Y23 =	0.029	(0.0082)	3.56
Error Covariance for Y26 and Y2 =	0.035	(0.0076)	4.62
Error Covariance for Y26 and Y3 =	0.013	(0.0070)	1.87
Error Covariance for Y26 and Y4 =	0.033	(0.0082)	4.07
Error Covariance for Y26 and Y6 =	0.033	(0.011)	3.07
Error Covariance for Y26 and Y7 =	0.0090	(0.0077)	1.17
Error Covariance for Y26 and Y8 =	-0.02	(0.010)	-1.74
Error Covariance for Y26 and Y16 =	-0.03	(0.0098)	-3.12
Error Covariance for Y26 and Y17 =	0.020	(0.0090)	2.21
Error Covariance for Y26 and Y18 =	0.029	(0.0081)	3.58
Error Covariance for Y26 and Y20 =	0.036	(0.0094)	3.81
Error Covariance for Y26 and Y21 =	-0.01	(0.0074)	-1.37
Error Covariance for Y26 and Y23 =	0.063	(0.010)	6.22
Error Covariance for Y26 and Y25 =	0.10	(0.012)	8.83
Error Covariance for Y27 and Y5 =	0.041	(0.0074)	5.61
Error Covariance for Y27 and Y7 =	0.013	(0.0074)	1.78
Error Covariance for Y27 and Y10 =	0.021	(0.010)	2.01
Error Covariance for Y27 and Y12 =	-0.02	(0.0076)	-2.29
Error Covariance for Y27 and Y14 =	0.018	(0.0066)	2.71
Error Covariance for Y27 and Y19 =	0.022	(0.0072)	3.02
Error Covariance for Y27 and Y20 =	0.037	(0.0081)	4.61
Error Covariance for Y27 and Y21 =	0.013	(0.0060)	2.10
Error Covariance for Y27 and Y23 =	0.045	(0.0082)	5.49
Error Covariance for Y27 and Y26 =	0.026	(0.0090)	2.92
Error Covariance for Y28 and Y1 =	-0.02	(0.0059)	-3.42
Error Covariance for Y28 and Y3 =	-0.02	(0.0062)	-3.69
Error Covariance for Y28 and Y5 =	0.024	(0.0066)	3.66

Error Covariance for Y28 and Y6 = -0.01	(0.0080)	-1.88
Error Covariance for Y28 and Y7 = -0.02	(0.0070)	-2.94
Error Covariance for Y28 and Y13 = -0.01	(0.0073)	-1.80
Error Covariance for Y28 and Y15 = -0.02	(0.0053)	-2.97
Error Covariance for Y28 and Y17 = -0.02	(0.0068)	-3.41
Error Covariance for Y28 and Y19 = 0.0071	(0.0062)	1.15
Error Covariance for Y28 and Y22 = -0.03	(0.0070)	-4.63
Error Covariance for Y28 and Y23 = 0.014	(0.0063)	2.27
Error Covariance for Y29 and Y4 = -0.01	(0.0075)	-1.43
Error Covariance for Y29 and Y9 = -0.02	(0.0085)	-2.29
Error Covariance for Y29 and Y11 = 0.046	(0.0087)	5.28
Error Covariance for Y29 and Y15 = 0.017	(0.0062)	2.74
Error Covariance for Y29 and Y16 = 0.027	(0.0077)	3.50
Error Covariance for Y29 and Y18 = -0.02	(0.0066)	-2.66
Error Covariance for Y29 and Y20 = 0.018	(0.0073)	2.48
Error Covariance for Y29 and Y22 = 0.035	(0.0079)	4.35
Error Covariance for Y29 and Y24 = -0.05	(0.0087)	-5.72
Error Covariance for Y29 and Y26 = 0.026	(0.0088)	2.89
Error Covariance for Y29 and Y27 = -0.05	(0.0094)	-5.59
Error Covariance for Y29 and Y28 = -0.04	(0.0081)	-4.38
Error Covariance for Y30 and Y9 = -0.04	(0.0076)	-5.06
Error Covariance for Y30 and Y19 = -0.02	(0.0061)	-3.33
Error Covariance for Y30 and Y24 = -0.02	(0.0070)	-2.68
Error Covariance for Y30 and Y29 = 0.028	(0.010)	2.74
Error Covariance for Y31 and Y1 = -0.02	(0.0061)	-2.72
Error Covariance for Y31 and Y2 = -0.02	(0.0071)	-3.45
Error Covariance for Y31 and Y4 = -0.02	(0.0067)	-3.08
Error Covariance for Y31 and Y5 = -0.02	(0.0070)	-3.17
Error Covariance for Y31 and Y7 = 0.034	(0.0082)	4.12
Error Covariance for Y31 and Y8 = 0.016	(0.0078)	2.01
Error Covariance for Y31 and Y13 = -0.02	(0.0073)	-3.36
Error Covariance for Y31 and Y15 = -0.03	(0.0063)	-4.32
Error Covariance for Y31 and Y16 = -0.06	(0.0082)	-6.83
Error Covariance for Y31 and Y18 = 0.039	(0.0071)	5.57
Error Covariance for Y31 and Y21 = 0.0085	(0.0060)	1.41
Error Covariance for Y31 and Y22 = -0.02	(0.0074)	-2.54
Error Covariance for Y31 and Y23 = 0.018	(0.0067)	2.70
Error Covariance for Y31 and Y24 = 0.00	(0.0071)	-0.32
Error Covariance for Y31 and Y30 = 0.012	(0.0058)	2.06
Error Covariance for Y32 and Y5 = -0.03	(0.0068)	-3.81
Error Covariance for Y32 and Y7 = 0.049	(0.0079)	6.24
Error Covariance for Y32 and Y12 = -0.02	(0.0064)	-3.76
Error Covariance for Y32 and Y14 = -0.02	(0.0060)	-3.12
Error Covariance for Y32 and Y16 = -0.05	(0.0079)	-5.72
Error Covariance for Y32 and Y18 = 0.020	(0.0070)	2.83
Error Covariance for Y32 and Y20 = 0.017	(0.0060)	2.83
Error Covariance for Y32 and Y22 = -0.02	(0.0072)	-3.31
Error Covariance for Y32 and Y28 = -0.03	(0.0061)	-4.71
Error Covariance for Y32 and Y31 = 0.070	(0.0093)	7.50
Error Covariance for Y33 and Y1 = -0.02	(0.0076)	-2.87
Error Covariance for Y33 and Y2 = -0.04	(0.0091)	-4.70
Error Covariance for Y33 and Y4 = -0.03	(0.0082)	-3.11
Error Covariance for Y33 and Y6 = 0.033	(0.0098)	3.35
Error Covariance for Y33 and Y7 = 0.041	(0.0091)	4.52
Error Covariance for Y33 and Y12 = -0.03	(0.0082)	-3.39
Error Covariance for Y33 and Y13 = 0.020	(0.0086)	2.30
Error Covariance for Y33 and Y14 = -0.02	(0.0074)	-2.49
Error Covariance for Y33 and Y15 = 0.029	(0.0079)	3.71
Error Covariance for Y33 and Y16 = -0.02	(0.0095)	-2.57
Error Covariance for Y33 and Y17 = 0.0094	(0.0091)	1.04
Error Covariance for Y33 and Y18 = 0.025	(0.0093)	2.70
Error Covariance for Y33 and Y25 = 0.024	(0.0071)	3.44
Error Covariance for Y33 and Y29 = 0.028	(0.0078)	3.63
Error Covariance for Y33 and Y31 = 0.069	(0.011)	6.49

Error Covariance for Y33 and Y32 = 0.092	(0.011)	8.43
Error Covariance for Y34 and Y1 = 0.015	(0.0065)	2.28
Error Covariance for Y34 and Y5 = 0.019	(0.0063)	2.99
Error Covariance for Y34 and Y12 = -0.01	(0.0072)	-1.56
Error Covariance for Y34 and Y16 = 0.018	(0.0074)	2.41
Error Covariance for Y34 and Y17 = -0.01	(0.0065)	-2.23
Error Covariance for Y34 and Y19 = -0.02	(0.0064)	-2.98
Error Covariance for Y34 and Y21 = -0.02	(0.0066)	-3.38
Error Covariance for Y34 and Y22 = -0.03	(0.0075)	-3.67
Error Covariance for Y34 and Y24 = 0.019	(0.0073)	2.63
Error Covariance for Y34 and Y26 = -0.03	(0.0075)	-3.97
Error Covariance for Y34 and Y33 = 0.018	(0.0077)	2.30
Error Covariance for Y35 and Y1 = 0.017	(0.0074)	2.32
Error Covariance for Y35 and Y2 = 0.0021	(0.0071)	0.29
Error Covariance for Y35 and Y3 = -0.02	(0.0066)	-2.37
Error Covariance for Y35 and Y9 = -0.02	(0.0073)	-3.17
Error Covariance for Y35 and Y12 = -0.04	(0.0080)	-4.59
Error Covariance for Y35 and Y15 = 0.032	(0.0066)	4.88
Error Covariance for Y35 and Y19 = 0.017	(0.0066)	2.58
Error Covariance for Y35 and Y20 = 0.021	(0.0069)	3.04
Error Covariance for Y35 and Y21 = 0.0022	(0.0066)	0.34
Error Covariance for Y35 and Y23 = 0.027	(0.0068)	3.88
Error Covariance for Y35 and Y27 = 0.019	(0.0075)	2.53
Error Covariance for Y35 and Y33 = 0.018	(0.0082)	2.14
Error Covariance for Y35 and Y34 = 0.064	(0.0087)	7.38
Error Covariance for Y36 and Y1 = 0.019	(0.0070)	2.68
Error Covariance for Y36 and Y2 = -0.01	(0.0075)	-0.97
Error Covariance for Y36 and Y13 = 0.020	(0.0074)	2.69
Error Covariance for Y36 and Y17 = 0.048	(0.0099)	4.85
Error Covariance for Y36 and Y18 = 0.077	(0.0095)	8.04
Error Covariance for Y36 and Y19 = 0.022	(0.0079)	2.81
Error Covariance for Y36 and Y20 = 0.058	(0.0083)	6.99
Error Covariance for Y36 and Y24 = 0.028	(0.0078)	3.62
Error Covariance for Y36 and Y28 = 0.014	(0.0062)	2.29
Error Covariance for Y36 and Y34 = 0.052	(0.0085)	6.09
Error Covariance for Y36 and Y35 = 0.033	(0.0084)	3.95
Error Covariance for Y37 and Y2 = -0.03	(0.0076)	-3.76
Error Covariance for Y37 and Y4 = 0.0097	(0.0078)	1.25
Error Covariance for Y37 and Y10 = 0.045	(0.011)	3.90
Error Covariance for Y37 and Y11 = 0.057	(0.0095)	5.99
Error Covariance for Y37 and Y14 = -0.02	(0.0064)	-2.36
Error Covariance for Y37 and Y17 = 0.043	(0.0077)	5.57
Error Covariance for Y37 and Y24 = -0.02	(0.0084)	-2.80
Error Covariance for Y37 and Y27 = -0.04	(0.0081)	-4.70
Error Covariance for Y37 and Y29 = 0.057	(0.0089)	6.35
Error Covariance for Y37 and Y31 = -0.01	(0.0063)	-2.37
Error Covariance for Y37 and Y35 = -0.01	(0.0068)	-1.77
Error Covariance for Y37 and Y36 = 0.021	(0.0081)	2.55
Error Covariance for Y38 and Y4 = -0.02	(0.0067)	-2.26
Error Covariance for Y38 and Y10 = 0.023	(0.010)	2.20
Error Covariance for Y38 and Y11 = 0.023	(0.0086)	2.74
Error Covariance for Y38 and Y15 = -0.03	(0.0068)	-4.12
Error Covariance for Y38 and Y16 = -0.06	(0.0084)	-6.60
Error Covariance for Y38 and Y21 = -0.01	(0.0066)	-1.46
Error Covariance for Y38 and Y25 = 0.018	(0.0086)	2.12
Error Covariance for Y38 and Y26 = 0.0077	(0.0093)	0.83
Error Covariance for Y38 and Y27 = -0.02	(0.0084)	-2.42
Error Covariance for Y38 and Y28 = -0.02	(0.0072)	-2.53
Error Covariance for Y38 and Y29 = -0.04	(0.0086)	-4.38
Error Covariance for Y38 and Y30 = -0.03	(0.0082)	-3.26
Error Covariance for Y38 and Y31 = -0.03	(0.0073)	-3.45
Error Covariance for Y38 and Y32 = 0.014	(0.0067)	2.08
Error Covariance for Y38 and Y35 = 0.020	(0.0075)	2.72
Error Covariance for Y39 and Y2 = 0.017	(0.0073)	2.38

Error Covariance for Y39 and Y5 = -0.04	(0.0075)	-4.70
Error Covariance for Y39 and Y6 = -0.04	(0.0099)	-3.65
Error Covariance for Y39 and Y7 = 0.011	(0.0073)	1.51
Error Covariance for Y39 and Y9 = -0.03	(0.0081)	-3.45
Error Covariance for Y39 and Y11 = -0.03	(0.0085)	-3.23
Error Covariance for Y39 and Y13 = -0.01	(0.0076)	-1.46
Error Covariance for Y39 and Y16 = -0.03	(0.0076)	-3.75
Error Covariance for Y39 and Y17 = 0.034	(0.0081)	4.14
Error Covariance for Y39 and Y19 = -0.01	(0.0070)	-2.04
Error Covariance for Y39 and Y20 = 0.035	(0.0084)	4.23
Error Covariance for Y39 and Y21 = 0.022	(0.0068)	3.19
Error Covariance for Y39 and Y22 = 0.016	(0.0087)	1.80
Error Covariance for Y39 and Y28 = -0.03	(0.0070)	-4.80
Error Covariance for Y39 and Y29 = -0.01	(0.0085)	-0.96
Error Covariance for Y39 and Y30 = 0.017	(0.0076)	2.25
Error Covariance for Y39 and Y31 = -0.03	(0.0070)	-3.71
Error Covariance for Y39 and Y33 = -0.03	(0.0084)	-3.61
Error Covariance for Y40 and Y1 = 0.017	(0.0068)	2.51
Error Covariance for Y40 and Y3 = -0.02	(0.0073)	-2.34
Error Covariance for Y40 and Y4 = 0.041	(0.0083)	4.95
Error Covariance for Y40 and Y5 = 0.020	(0.0070)	2.78
Error Covariance for Y40 and Y10 = -0.02	(0.011)	-1.53
Error Covariance for Y40 and Y11 = -0.02	(0.0089)	-1.87
Error Covariance for Y40 and Y13 = 0.030	(0.0086)	3.46
Error Covariance for Y40 and Y17 = 0.049	(0.0094)	5.21
Error Covariance for Y40 and Y18 = 0.00	(0.0083)	-0.19
Error Covariance for Y40 and Y21 = 0.030	(0.0061)	4.93
Error Covariance for Y40 and Y26 = 0.021	(0.0079)	2.62
Error Covariance for Y40 and Y28 = 0.016	(0.0072)	2.24
Error Covariance for Y40 and Y30 = 0.052	(0.0080)	6.55
Error Covariance for Y40 and Y32 = 0.031	(0.0067)	4.68
Error Covariance for Y40 and Y33 = 0.033	(0.0088)	3.79
Error Covariance for Y40 and Y36 = -0.03	(0.0078)	-3.42
Error Covariance for Y40 and Y37 = 0.031	(0.0084)	3.68
Error Covariance for Y41 and Y1 = 0.029	(0.0072)	4.04
Error Covariance for Y41 and Y3 = 0.019	(0.0080)	2.39
Error Covariance for Y41 and Y5 = 0.019	(0.0078)	2.47
Error Covariance for Y41 and Y10 = 0.028	(0.012)	2.45
Error Covariance for Y41 and Y11 = 0.034	(0.0095)	3.56
Error Covariance for Y41 and Y12 = 0.038	(0.0086)	4.42
Error Covariance for Y41 and Y13 = 0.023	(0.0086)	2.72
Error Covariance for Y41 and Y14 = 0.016	(0.0073)	2.15
Error Covariance for Y41 and Y15 = -0.01	(0.0070)	-1.05
Error Covariance for Y41 and Y17 = 0.059	(0.0094)	6.23
Error Covariance for Y41 and Y18 = 0.017	(0.0090)	1.91
Error Covariance for Y41 and Y19 = 0.020	(0.0073)	2.80
Error Covariance for Y41 and Y21 = 0.040	(0.0072)	5.60
Error Covariance for Y41 and Y23 = 0.029	(0.0073)	4.06
Error Covariance for Y41 and Y24 = -0.01	(0.0082)	-1.64
Error Covariance for Y41 and Y30 = 0.022	(0.0075)	2.89
Error Covariance for Y41 and Y31 = -0.02	(0.0075)	-2.88
Error Covariance for Y41 and Y33 = -0.02	(0.0089)	-1.91
Error Covariance for Y41 and Y34 = -0.02	(0.0073)	-2.58
Error Covariance for Y41 and Y40 = 0.045	(0.0098)	4.58
Error Covariance for Y42 and Y1 = -0.02	(0.0060)	-2.90
Error Covariance for Y42 and Y4 = 0.012	(0.0082)	1.51
Error Covariance for Y42 and Y5 = -0.02	(0.0078)	-1.99
Error Covariance for Y42 and Y7 = 0.021	(0.0072)	2.93
Error Covariance for Y42 and Y10 = 0.041	(0.011)	3.62
Error Covariance for Y42 and Y13 = 0.058	(0.0086)	6.72
Error Covariance for Y42 and Y19 = -0.04	(0.0073)	-5.41
Error Covariance for Y42 and Y20 = -0.02	(0.0066)	-2.66
Error Covariance for Y42 and Y21 = 0.017	(0.0058)	2.88
Error Covariance for Y42 and Y23 = 0.027	(0.0065)	4.10

Error Covariance for Y42 and Y24 = 0.043	(0.0079)	5.40
Error Covariance for Y42 and Y28 = 0.030	(0.0073)	4.12
Error Covariance for Y42 and Y30 = 0.015	(0.0077)	1.98
Error Covariance for Y42 and Y31 = -0.01	(0.0067)	-1.77
Error Covariance for Y42 and Y40 = 0.025	(0.0088)	2.81
Error Covariance for Y43 and Y2 = 0.020	(0.0066)	3.00
Error Covariance for Y43 and Y3 = 0.042	(0.0070)	5.98
Error Covariance for Y43 and Y4 = 0.021	(0.0080)	2.59
Error Covariance for Y43 and Y5 = -0.02	(0.0075)	-2.73
Error Covariance for Y43 and Y7 = 0.019	(0.0072)	2.60
Error Covariance for Y43 and Y8 = -0.01	(0.0072)	-1.92
Error Covariance for Y43 and Y10 = 0.019	(0.0099)	1.94
Error Covariance for Y43 and Y11 = 0.032	(0.0078)	4.15
Error Covariance for Y43 and Y14 = 0.016	(0.0062)	2.64
Error Covariance for Y43 and Y15 = 0.022	(0.0064)	3.49
Error Covariance for Y43 and Y16 = -0.02	(0.0070)	-2.58
Error Covariance for Y43 and Y18 = -0.02	(0.0067)	-2.58
Error Covariance for Y43 and Y19 = -0.03	(0.0071)	-3.98
Error Covariance for Y43 and Y22 = -0.02	(0.0066)	-2.71
Error Covariance for Y43 and Y24 = 0.021	(0.0076)	2.79
Error Covariance for Y43 and Y28 = 0.028	(0.0070)	4.04
Error Covariance for Y43 and Y30 = 0.014	(0.0071)	1.92
Error Covariance for Y43 and Y32 = 0.035	(0.0069)	5.05
Error Covariance for Y43 and Y33 = 0.047	(0.0086)	5.41
Error Covariance for Y43 and Y40 = -0.01	(0.0086)	-1.32
Error Covariance for Y43 and Y42 = 0.046	(0.0094)	4.86
Error Covariance for Y44 and Y3 = -0.01	(0.0060)	-2.43
Error Covariance for Y44 and Y4 = -0.02	(0.0068)	-2.63
Error Covariance for Y44 and Y5 = -0.02	(0.0066)	-2.39
Error Covariance for Y44 and Y8 = -0.02	(0.0067)	-2.40
Error Covariance for Y44 and Y11 = -0.02	(0.0086)	-1.99
Error Covariance for Y44 and Y12 = 0.00079	(0.0066)	0.12
Error Covariance for Y44 and Y14 = -0.03	(0.0063)	-4.89
Error Covariance for Y44 and Y15 = 0.0094	(0.0068)	1.38
Error Covariance for Y44 and Y16 = 0.032	(0.0076)	4.26
Error Covariance for Y44 and Y19 = -0.03	(0.0062)	-4.68
Error Covariance for Y44 and Y26 = 0.0080	(0.0068)	1.17
Error Covariance for Y44 and Y30 = -0.01	(0.0072)	-2.06
Error Covariance for Y44 and Y34 = 0.015	(0.0067)	2.27
Error Covariance for Y44 and Y35 = -0.01	(0.0081)	-1.52
Error Covariance for Y44 and Y36 = 0.040	(0.0067)	5.91
Error Covariance for Y44 and Y37 = -0.03	(0.0065)	-3.95
Error Covariance for Y44 and Y38 = -0.04	(0.0082)	-5.08
Error Covariance for Y44 and Y41 = -0.03	(0.0080)	-3.51
Error Covariance for Y44 and Y42 = 0.022	(0.0081)	2.76
Error Covariance for Y45 and Y1 = 0.011	(0.0045)	2.41
Error Covariance for Y45 and Y2 = 0.015	(0.0054)	2.85
Error Covariance for Y45 and Y7 = -0.01	(0.0049)	-2.23
Error Covariance for Y45 and Y9 = 0.022	(0.0051)	4.23
Error Covariance for Y45 and Y11 = 0.015	(0.0063)	2.30
Error Covariance for Y45 and Y13 = -0.03	(0.0059)	-4.42
Error Covariance for Y45 and Y15 = -0.01	(0.0051)	-1.38
Error Covariance for Y45 and Y17 = 0.016	(0.0056)	2.79
Error Covariance for Y45 and Y18 = -0.01	(0.0056)	-2.49
Error Covariance for Y45 and Y21 = 0.018	(0.0050)	3.57
Error Covariance for Y45 and Y23 = 0.022	(0.0053)	4.12
Error Covariance for Y45 and Y27 = -0.03	(0.0057)	-4.70
Error Covariance for Y45 and Y28 = 0.0043	(0.0051)	0.84
Error Covariance for Y45 and Y30 = -0.02	(0.0058)	-3.97
Error Covariance for Y45 and Y31 = -0.02	(0.0050)	-3.46
Error Covariance for Y45 and Y33 = -0.03	(0.0062)	-4.68
Error Covariance for Y45 and Y35 = -0.02	(0.0060)	-4.02
Error Covariance for Y45 and Y38 = 0.013	(0.0062)	2.08
Error Covariance for Y45 and Y41 = -0.01	(0.0064)	-1.48

Error Covariance for Y45 and Y42 =	-0.01	(0.0077)	-1.75
Error Covariance for Y45 and Y43 =	-0.03	(0.0063)	-5.09
Error Covariance for Y45 and Y44 =	0.050	(0.0075)	6.63
Error Covariance for Y46 and Y2 =	-0.02	(0.0058)	-3.55
Error Covariance for Y46 and Y3 =	-0.02	(0.0055)	-4.54
Error Covariance for Y46 and Y5 =	0.027	(0.0056)	4.91
Error Covariance for Y46 and Y12 =	-0.03	(0.0059)	-4.26
Error Covariance for Y46 and Y13 =	-0.01	(0.0064)	-1.78
Error Covariance for Y46 and Y18 =	-0.01	(0.0054)	-2.60
Error Covariance for Y46 and Y21 =	0.031	(0.0050)	6.09
Error Covariance for Y46 and Y23 =	0.035	(0.0058)	6.06
Error Covariance for Y46 and Y33 =	-0.02	(0.0066)	-3.16
Error Covariance for Y46 and Y42 =	-0.03	(0.0069)	-4.97
Error Covariance for Y46 and Y43 =	-0.05	(0.0067)	-8.13
Error Covariance for Y46 and Y45 =	0.028	(0.0055)	5.10

Structural Equations

E1 = 0.28*LL, Errorvar.= 0.021 , R = 0.78		
(0.023)	(0.0038)	
12.14	5.54	
E2 = 0.43*LL, Errorvar.= 0.011 , R = 0.94		
(0.027)	(0.0038)	
15.55	2.87	
E3 = 0.37*LL, Errorvar.= 0.040 , R = 0.77		
(0.031)	(0.0067)	
11.91	6.00	
E4 = 0.32*LL, Errorvar.= 0.032 , R = 0.77		
(0.027)	(0.0060)	
12.05	5.28	
E5 = 0.38*LL, Errorvar.= 0.014 , R = 0.91		
(0.027)	(0.0041)	
14.21	3.44	
E6 = 0.29*LL, Errorvar.= 0.028 , R = 0.75		
(0.026)	(0.0049)	
10.89	5.74	

Error Covariance for E3 and E1 =	0.010	(0.0026)	3.87
Error Covariance for E4 and E1 =	-0.01	(0.0028)	-4.49
Error Covariance for E4 and E2 =	-0.01	(0.0033)	-3.39
Error Covariance for E6 and E5 =	0.012	(0.0026)	4.63

Correlation Matrix of Independent Variables

LL	

1.00	

Covariance Matrix of Latent Variables

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E1	0.10					
E2	0.12	0.19				
E3	0.11	0.16	0.17			
E4	0.08	0.13	0.12	0.14		
E5	0.11	0.16	0.14	0.12	0.16	
E6	0.08	0.12	0.10	0.09	0.12	0.11
LL	0.28	0.43	0.37	0.32	0.38	0.29

Covariance Matrix of Latent Variables

LL	

LL	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 547
 Minimum Fit Function Chi-Square = 588.79 (P = 0.11)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 532.59 (P = 0.66)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 42.87)

Minimum Fit Function Value = 1.83
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.13)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.016)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 5.03
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (5.03 ; 5.16)
 ECVI for Saturated Model = 6.74
 ECVI for Independence Model = 198.34

Chi-Square for Independence Model with 1035 Degrees of Freedom =
 63573.83

Independence AIC = 63665.83
 Model AIC = 1600.59
 Saturated AIC = 2162.00
 Independence CAIC = 63885.46
 Model CAIC = 4150.20
 Saturated CAIC = 7323.29

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.52
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 342.77

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.012
 Standardized RMR = 0.036
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.87
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.47

Time used: 2.278 Seconds

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางนฤมล อินทพงษ์
วัน เดือน ปีเกิด	27 มกราคม พ.ศ. 2517
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 33/57 หมู่ 3 ตำบลพลูดาวหลวง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 20180
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วิทยาการคอมพิวเตอร์) สถาบันราชภัฏธนบุรี
พ.ศ. 2548	การศึกษามหาบัณฑิต (เทคโนโลยีทางการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2553	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2560	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา