



บทความพิเศษ (Selected Article)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Learning Leadership Development Strategy for Secondary School Principals

ไกศิษฐ์ เพลรินทร์¹, สุพจน์ ประไพเพชร², สุตสวาสดี ประไพเพชร³, วสันต์ แสงเหลา⁴, สายสมร คักดีคำดวง⁵,
อภิศญารักษ์ ประราศรี⁶
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3, 4,5,6}

Kaisit Plarin¹, Suphot Praphaipheth², Sutsawat Praphaipheth³, Wasan Sanglao⁴, Saisamorn Sukkhamduang⁵,
Apisayarat Prarasri⁶
Independent scholars^{1,2,3, 4,5,6}

Received: February 3, 2022, Revised: March 20, 2022, Accepted: March 22, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และศึกษาผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มเป้าหมายในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ แบบประเมินปฏิกิริยา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบของวิลคอกซัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ กลยุทธ์การระดมสมอง กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกลยุทธ์การสรุปองค์ความรู้ และผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผลการประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม ระดับการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ระดับการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา, ภาวะผู้นำการเรียนรู้, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

¹ Corresponding author, Tel. 0850104320, E-mail: kaisitp@yahoo.com



Abstract

The research objectives were to study learning leadership development strategy for secondary school principals and to evaluate implementation results of learning leadership strategy for school principals. The target group consisted of 18 secondary school principals under the Secondary Educational Service Area Office 27 (Roi-et). The research tools of 5-level rating scale format were questionnaire, participant's learning, organization and change, participants' use of new knowledge or skills, and participants' satisfaction. Analytical data analysis consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, Wilcoxon's Matched Pairs Signed-Ranks Test together with content analysis. The findings were as learning leadership strategy for secondary school principals comprises 5 components. They are Self-Learning Strategy, Workshop Strategy, Brainstorming Strategy, Knowledge Sharing Strategy, and Knowledge Formation Strategy. Implementation results of learning strategy for secondary school principals. The findings are the levels of learning leadership before and after development are different with .05 statistical significance with the after-development means higher than before-development means; and the evaluation results -- of participant's reaction, participants' learning, organization support and change, participants' use of new knowledge or skills, and participants' satisfaction -- are as a whole and in detailed dimensions at highest levels.

Key words: Development strategy, learning leadership, secondary school principals

บทนำ

องค์การทั้งรัฐและเอกชนต่างก็เป็นสถาบันทางสังคมภายใต้พลวัตทางเศรษฐกิจและกระแสโลกาภิวัตน์ องค์การในภาครัฐได้เรียนรู้แนวการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานจากองค์การในภาคเอกชน ซึ่งกำลังศึกษาการสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวมจากการบริหารรัฐกิจเช่นเดียวกัน การทำความเข้าใจกระบวนการโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภาวะผู้นำในการบริหาร (Sapparojpattana, 2014) ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership) มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยที่ยืนยันว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การและตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Tucker, 1990; Bass & Avolio, 1994; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) เนื่องจากการบริหารกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอาจแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิง อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสูงสุดของงานบริหาร ดังที่ Maxwell (1999) ได้กล่าวไว้ว่า "Everything rises and falls on leadership" หรือ "ทุกสิ่งทุกอย่างจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็เพราะภาวะผู้นำ" ความเป็นผู้นำสามารถสามารถสร้างความผูกพันหรือความแตกแยกของคนได้ ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความสามัคคีหรือส่งเสริมความสับสนวุ่นวายได้ และยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือทำลายลงได้ Kouzes and Posner (2016) เชื่อว่าสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำได้และต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้มีภาวะผู้นำสม่ำเสมอ จึงเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า Learning Leadership หรือ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ องค์การที่มีวัฒนธรรม

ของภาวะผู้นำจะเน้นอย่างยิ่งให้การเรียนรู้เป็นอันดับแรกและสร้างโอกาสอย่างเป็นระบบสำหรับการเรียนรู้" ภาวะผู้นำที่ดีเป็นอุปนิสัยที่ต้องมีการเสริมสร้างทุกวันอย่างต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกันการบริหารจะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการนำเป็นเรื่องของอำนาจ อิทธิพลทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักจะละเลยความเกี่ยวข้องของทั้งสองส่วนนี้ จึงทำให้มักเกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคนอาจเก่งการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นและสร้างทีมงานแต่ขาดวิสัยทัศน์ เป็นต้น โดยปกติแล้วปัญหาของการทำงานเป็นทีมมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันของคนในทีม (สรายุทธ กันหลง และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2563) ดังนั้น ในฐานะผู้สร้างทีมงานต้องพยายามลดแรงเสียดทานที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม โดยต้องยอมรับว่าสิ่งที่ช่วยเสริมเติมเต็มความแข็งแกร่งของทีมคือความแตกต่างที่มีอยู่ในทีม ไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนในทีมเหมือนกัน แต่ควรใช้ความแตกต่างเป็นจุดแข็งโดยแบ่งงานกันทำให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความเต็มใจหรือความถนัดของแต่ละคนเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เมื่อสมาชิกทีมงานต่างให้ความยอมรับนับถือต่อกันแล้ว ความแตกต่างของแต่ละคนจะกลายเป็นพลังเสริมเพิ่มจากปกติหรือการประสานพลัง/การสร้างพลังร่วม (Synergy) ทำให้การทำงานเป็นทีมเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มผลงานมากยิ่งขึ้น หน้าที่แรกของผู้นำจึงเป็นการทำให้บุคลากรหรือสมาชิกแต่ละคนให้การยอมรับนับถือต่อกันและสร้างเสริมทีมงานให้ใช้จุดแข็งมาเพิ่มผลผลิตพร้อมกับช่วยขจัดจุดอ่อนที่มีให้หมดไป แต่โดยทั่วไปผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมุ่งทำเพียงการยกระดับการทำงานของสมาชิกที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติให้มีผลงานมากขึ้น ในขณะที่ผู้ผลิตก็จะมีบทบาทในการลงมือทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นเท่านั้น โดยละเลยหรือให้ความสนใจในการนำข้อข้างน้อยจึงส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในที่สุด (Maxwell, 2011)

จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงาน ตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการ เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะ ผู้นำการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ ทำให้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Coad & Berry, 1998: 165; Northouse, 2007; Roueche et al, 2013; สมชาย เทพแสง, 2557)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด แต่จากรายงานผลสอบ ONET ปีการศึกษา 2558 ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2559) พบว่า ผลการทดสอบทั้งในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยทุกรายวิชาเท่ากับ 37.91 และ 34.81 ตามลำดับ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น เพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้นำมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีการสร้างวิสัยทัศน์



ร่วมกับบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Coad & Berry, 1998: 165; Northouse, 2007; Roueche et al, 2013)

จากความเป็นมาและรายงานการวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และศึกษาผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27 ประกอบด้วยอะไรบ้าง

2. ผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27

2. เพื่อศึกษาผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27

สมมุติฐานการวิจัย

ผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกลวิธีที่แยบยลในการที่ผู้นำใช้ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งใด ๆ ให้ความสามารถในการกำหนดทิศทางการพัฒนา แนวทางสู่เป้าหมาย มีความรับผิดชอบต่องาน และองค์กร รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ McCauley (1986), Balkin and Cardy (1995), DuBrin (2006), Ronald W. and Angela (2007), Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2012), Robin, R. (2014), เปรี๊ยะ กุมุท และนิคม ทาแดง (2539), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544), กวี วงศ์พุด (2550), ณัฏฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551), สัมมา รณิธย์ (2553), อำนาจ ชีระวนิช (2553), เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2554) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556), สุวิทย์ ยอดสละ (2556) พบว่ามีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorming) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Formation) อย่างไรก็ตาม รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้เสนอแนวคิดในการ



พัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วย คือ การประเมินผล (Assessment) เนื่องจากทำให้บุคคลได้ตระหนักว่าตนเองมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไร หรือจุดที่ควรนำมาพัฒนาตนเองในปัจจุบันคืออะไร ระดับผลงานของตนหรือประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับใด การประเมินผลสามารถทำได้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ 360 องศา การวัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้บังคับบัญชา การสังเกต ผู้ประเมินอาจจะเป็นตัวเองหรือผู้ที่ ความท้าทาย (Challenge) ความท้าทายจะบังคับให้คนออกจากบริเวณที่บุคคลรู้สึกสบายหรือปลอดภัย เนื่องจากความสับสนวุ่นวายเป็นศัตรูของการเติบโตและประสิทธิภาพ ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น ความรู้สึกท้าทาย มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และการสนับสนุน (Support) ซึ่งมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการตัดสินใจ ต่อสู้ และความเจ็บปวดในระหว่างกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนอาจจะมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ภาวะผู้นำการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) เป็นคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำจากการปฏิบัติงานจากบุคคล กระบวนการเฉพาะภายในตัวตนด้วยความสามารถในการคิด ภายนอกด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ มีการสลับบทบาท เป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ เป็นตัวแบบสร้างแรงบันดาลใจ ทำลายกระบวนการเดิมใช้อำนาจที่มาจากคุณธรรม ความร่วมมือของหลายฝ่าย มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ ความกล้าหาญในการพูดความจริง ความมั่นคงเพื่อเผชิญความขัดแย้ง ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ส่งเสริมการกระจายอำนาจเพื่อให้มีการฝึกสอนซึ่งกันและกัน โดยเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร (สมชาย เทพแสง, 2557; กนกอร สมปราชญ์, 2559; Kouzes and Posner, 2016; Antonacopoulou & Bento, 2003; Curtis, 2012; McCloskey, 2014) ซึ่งทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่างๆ เช่น กนกอร สมปราชญ์ (2557); สมชาย เทพแสง (2557); Antonacopoulou, E.P. & Bento (2003); Malunga (2006); Curtis (2012); Knight (2009 Cited in Curtis, 2012); Christiansen and Tronsmo (2013); Greiter (2013); Jolouch, Martinez, & Badia (2013); Kohlreiser (2013); Owen (2013); Salavert (2013); Rubin (2013); Horowitz & Van Eeden (2015); Kouzes & Posner (2016) พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่หลากหลาย แต่จะเห็นว่าบางองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบเดียวกัน บางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน หรือมีความหมายในทิศทางเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ สามารถสรุปได้เป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ กล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 18 คน ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 1

ขั้นที่ 1 ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ และสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา



1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

1.2 นำเสนอผลการประเมินตนเองและประชุมระดมสมองเพื่อร่างกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

1.3 นำร่างกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ โดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินกลยุทธ์และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 ฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

2.1 วางแผนการนิเทศ ได้แก่ การนำเสนอผลการประเมินตนเอง และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน

2.2 การออกแบบ ได้แก่ การกำหนดจุดเน้นและกิจกรรมพัฒนา

2.3 การลงมือปฏิบัติ ได้แก่ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และสร้างชุมชนการเรียนรู้

2.4 การวัดผล ได้แก่ การถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

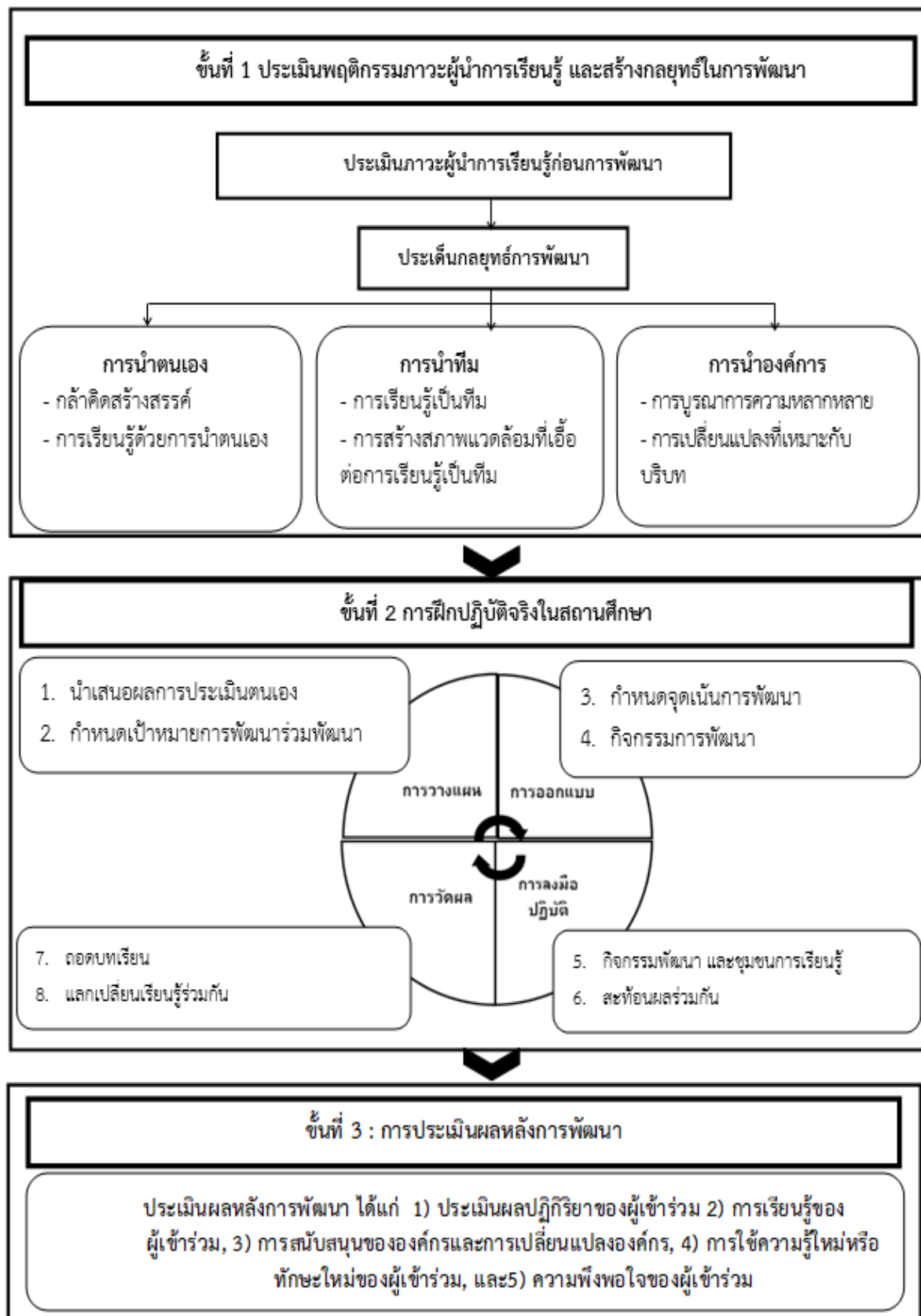
ขั้นที่ 3 ประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในสถานศึกษา

3.1 ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้หลังการพัฒนา

3.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วมพัฒนาด้านกล้าคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

3.3 เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ แบบประเมินปฏิกิริยา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบของวิลคอกซัน และการวิเคราะห์เนื้อหา



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการวิจัย



สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 กลยุทธ์ มีสาระสำคัญที่แสดงในตาราง 1

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนจากโมดูล 3 โมดูล

1.2 กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้ร่วมพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 กลยุทธ์การระดมสมอง (Brainstorming) โดยในกิจกรรมการพัฒนายจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ระดมสมองทั้งในระดับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามผล

1.4 กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพบปะกลุ่มย่อย

1.5 กลยุทธ์การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ถอดบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2. ผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา ดังแสดงในตารางที่ 2 และผลการประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม ระดับการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ระดับการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนา

ภาวะผู้นำการเรียนรู้	n	$\bar{X}$	S.D.	Wilcoxon Value	Wilcoxon Prob
การกล้าคิดสร้างสรรค์					
ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24		
การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง					
ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24		
การเรียนรู้เป็นทีม					
ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24		
การบูรณาการความหลากหลาย					
ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24		



ภาวะผู้นำการเรียนรู้	n	$\bar{X}$	S.D.	Wilcoxon Value	Wilcoxon Prob
การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243
	หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24	.000*
การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243
	หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24	.000*
รวมทุกด้าน	ก่อนการพัฒนา	18	3.26	0.24	4.243
	หลังการพัฒนา	18	4.26	0.24	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ผลการประเมินของผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

ที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับการประเมิน (n=18)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม	4.64	0.55	มากที่สุด
2	การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม	4.58	0.53	มากที่สุด
3	การสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.65	0.53	มากที่สุด
4	การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม	4.56	0.54	มากที่สุด
5	ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม	4.55	0.51	มากที่สุด
เฉลี่ย		4.60	0.45	มากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล โดยทำการประเมิน มี 5 ระดับของการประเมิน คือ ปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (participants' reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (participants' learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (organization support and change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (participants' use of new knowledge or skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (participants' satisfaction) โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาย พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งจากการนำไปโปรแกรมลงสู่การปฏิบัติได้ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนามีโอกาสได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของตนเอง และวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง ประกอบกับ ผู้วิจัยและทีมงานนิเทศติดตามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ติดตามนิเทศอย่าง



ต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการ PLC รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรมถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Lesson learned & knowledge sharing) ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำแนวคิดต่างๆ ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ได้เป็นอย่างดี

สอดคล้องกับแนวคิดของ Hord et al. (2009) ที่กล่าวถึงกระบวนการทำงานของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC และสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ คือ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันระบุเป้าหมายการเรียนรู้หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันการสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้และสิ่งที่มีผลกระทบกับผลการเรียนรู้ของตน และสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ควรพัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม ในการเรียนรู้ร่วมกันแต่ละครั้งนั้นจะพบว่าสมาชิกมีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันไป การเรียนรู้ร่วมกันจึงไม่สามารถเจาะจงหรือใช้แนวทางเดียวในการเรียนรู้ที่เหมือนกันทุกครั้งได้ ดังนั้น สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพในประเด็นที่ตนเองสนใจหรือพัฒนา

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยสรุปว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีการดำเนินการทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มีเป้าหมายในการพัฒนาทั้งในด้านคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ กลยุทธ์การระดมสมอง กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกลยุทธ์การสรุปองค์ความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 2

ประเด็นกลยุทธ์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
1. การนำตนเอง	1.1 กล้าคิดสร้างสรรค์ 1.2 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสรุปองค์ความรู้
2. การนำทีม	2.1 การเรียนรู้เป็นทีม 2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม	การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสรุปองค์ความรู้
3. การนำองค์กร	3.1 การบูรณาการความหลากหลาย 3.2 การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสรุปองค์ความรู้

ภาพที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาควรเน้นการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยร่วมดำเนินการทุกขั้นตอน ตั้งแต่การประเมินตนเอง การกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ทั้งนี้ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เปิดเผย และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมและความเป็นกัลยาณมิตรในการพัฒนาร่วมกัน
2. ก่อนใช้กลยุทธ์ควรจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสียมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน ใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและเน้นการมีส่วนร่วม เช่น ประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
3. การดำเนินการตามกระบวนการของกลยุทธ์ควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนและมีความต่อเนื่องเป็นวงจร เช่น เริ่มจากการให้ความรู้เบื้องต้น การนำความรู้ที่ได้ไปบูรณาการในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎ์. (2557). *ภาวะผู้นำโรงเรียนและการพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คลังน่านวิทยา.
- กนกอร สมปราษฎ์. (2559). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกอร สมปราษฎ์. (2559). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- ณัฐพันธ์ เชนนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. (2539). *การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร: ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร (หน่วยที่ 6)*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เพ็ชรี รูปวิเชียร. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ : ดวงกลมพัลลภ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. วารสารการบริหารคน*, 2(12), 98-102.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ศรี สุภาพร นุจรี สุภาพร วรรณวล อธิวาสนพงศ์ และสนธิ พลชัยยา. (2559). *การพัฒนาความเข้าใจ มโนคติ เรื่อง สารละลาย ด้วยการทดลองแบบสืบเสาะร่วมกับภาพเคลื่อนไหวระดับอนุภาคสำหรับ นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2. วารสารหน่วยวิจัยวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้*, 7(1), 28-47.



- สมชาย เทพแสง. (2557). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้: รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*, 10(9), 1-11.
- สัมนา ธนินธ์. (2553). *ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม*.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่ : Modern management*. นนทบุรี : มาเธอร์บอส แพคเก็จจิ้ง.
- Antonacopoulou, E.P. and Bento, R.F. (2003). *Methods of Learning Leadership: Taught and Experiential*. [Online]. <http://C:/Users/Administrator/Downloads/Chapter5-FINAL.pdf>
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Centre.Maxwell, J.C. (2011). *The 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential*. 4th ed. New York : Center Street.
- Chaipidech, P., & Srisawasdi, N. (2018). A proposal for personalized inquiry-based flipped learning with mobile technology. In *Proceedings of the 26th International Conference on Computers in Education (ICCE2018)*, Asia-Pacific Society for Computers in Education, November 26 – 30, 2018, Manila, Philippines.
- Christiansen, L and Tronsmo, P. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Curtis, T.A. (2012). *Leading and learning: Leadership, change, and challenge in a professional development initiative*.
<http://search.proquest.com/docview/1010625210?accountid=44809>
- Dubrin, A., Carol Dalglish and Pertr Miller. (2006). *Leadership*. Australia : John Wiley.
- Greiter, T.W. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Horowitz, D.S. and Van Eeden, R. (2015). Exploring the learnings derived from catalytic experiences in a leadership context. *Journal of Human Resource*, 4(2), 112-130.
- Jolouch, A., Martinez, M. and Badia, J. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing.
- Knight, J. (2009). Coaching : The key to translating research into practice lies in continuous, job- embedded learning with ongoing support. *National Staff Development Council*, 30(1),18-22.
- Kohleiser, G. (2013). *Learning Leadership*. New York : IMD Real World Real Learning.
- Kouzes, J. M. and Posner, B.Z. (2016). *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. United States of America : Jossey-Bass.
- Malunga (CADECO) (2006). *Learning Leadership Development from African Cultures : A Personal Perspective Chiku*. California : International NGO Training and Research.



- McCauley, C.D. (1986). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- McCloskey, M.W. (2014). *Learning Leadership in a Changing World: Virtue and Effective Leadership in the 21st Century*. New York : Palgrave Macmillan.
- Noe, R.A., Hollenbeck, John R., Barry, Gerhart L. Wright, and Patrick M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. United Kingdom : McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership : theory and practice* . 4th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Owen, S. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Learning for 21st Century Learning*. New York: OECD Publishing.
- Rabin, R. (2014). *Blended Learning for Leadership : The CCL Approach*. Greensboro : Center for Creative Leadership.
- Rabin, R. (2014). *Blended Learning for Leadership : The CCL Approach*. Greensboro : Center for Creative Leadership.
- Ronald, W. and Angela, L.E. (2007). *An Evidence-Based Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston : Allyn and Bacon.
- Rubin, D. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Salavert, R. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing.
- Srisawasdi, N. (2018). Transforming chemistry class with technology-enhanced active inquiry learning for the digital native generation. In C. Cox & W. Schatzberg (Eds.) *International Perspectives on Chemistry Education Research and Practice* (pp. 221–233). ACS Symposium Series 1142, American Chemical Society: Washington, DC.
- Srisawasdi, N., & Panjaburee, P. (2019). Implementation of game-transformed inquiry-based learning to promote the understanding of and motivation to learn chemistry. *Journal of Science Education and Technology*, 28(2), 152–164.