



บทความวิจัย (Research Article)

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

Needs Assessment of Learning Leadership Development for Secondary School Administrators

ธีระ ภวังคนันท์¹, สุกิจ โพธิ์ศิริกุล², วรวิทย์ กุลจิรกาญจน์³, ทินกร ภาคนาม⁴, สุรพล ทับทิมหิน⁵
นักวิชาการอิสระ^{1,2,3,4,5}

Thira Bhawangkanantha¹, Sukit Phosirikul², Worawit Kuljirakam³, Thinnakorn Paknam⁴ and Surapon Tabtimhin⁵
Independent scholars^{1,2,3,4,5}

Received: March 22, 2022 Revised: April 30, 2022, Accepted: April 30, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2560 จำนวน 410 คน โดยการสุ่มแบบโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์แบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.92 และ 0.96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน โดยด้านการเรียนรู้เป็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงเป็นอันดับแรก ($PNI_{modified}=0.38$) รองลงมา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ($PNI_{modified}=0.37$) การบูรณาการความหลากหลาย ($PNI_{modified}=0.36$) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ($PNI_{modified}=0.34$) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ($PNI_{modified}=0.33$) และความกล้าคิดสร้างสรรค์ ($PNI_{modified}=0.32$) ตามลำดับ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีสัดส่วนการพัฒนา คือ 70:20:10 ได้แก่ ร้อยละ 70 ใช้การฝึกประสบการณ์ในงาน การฝึกประสบการณ์นอกเหนือจากงาน ร้อยละ 20 ใช้กระบวนการ PLC และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และร้อยละ 10 การฝึกอบรม และมีขั้นตอนการพัฒนา คือ ขั้นที่ 1 การฝึกอบรม ขั้นที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงาน และขั้นที่ 3 การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา

คำสำคัญ: การประเมินความต้องการจำเป็น, ภาวะผู้นำการเรียนรู้, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

¹ Corresponding author, Tel. 0948935599, E-mail: dr.tee64@gmail.com



Abstract

The research objectives were to assess needs and guideline of learning development for secondary school administrators. The target group consisted of 410 principals and assistant principals of secondary schools under the Office of Basic Education Commission (OBEC). The sample group was derived with stratified random sampling technique. Data collecting tool was a 5-level rating scale questionnaire asking present and desirable conditions. The tool had the reliability of 0.92 and 0.96 respectively. Analytical data statistics were mean, percentage, and Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). The findings are as the present condition of learning leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Offices as a whole is at medium level. The desirable condition is at highest level. The needs for development exist in all dimensions. Team Learning dimension has the development needs at the highest ($PNI_{modified} = 0.38$). The needs in descending order are Self-Directed Learning ($PNI_{modified} = 0.37$), Integrating Pluralism ($PNI_{modified} = 0.36$), Context-Oriented Transformation ($PNI_{modified} = 0.34$), Employing Facilitating Technology and Innovation Learning in Digital ($PNI_{modified} = 0.33$), and Creativity and Courage ($PNI_{modified} = 0.32$). And learning leadership development guideline for secondary school principals consists of (1) development ratio 70:20:10 – 70 percent on the job training and off the job training, 20 percent on PLC (professional learning community) and personal feedback, and 10 percent on training; (2) development phases – phase 1 training, phase 2 integration with work practice, and phase 3 follow up and evaluation.

Key words: Needs assessment, learning leadership, secondary school administrators

บทนำ

การบริหารกับภาวะผู้นำเป็นคำที่มีความหมายคล้ายกันและเกี่ยวข้องกันซึ่งมีอาจแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิง อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสูงสุดของงานบริหาร ดังที่ Maxwell (1999) ได้กล่าวไว้ว่า "Everything rises and falls on leadership" หรือ "ทุกสิ่งทุกอย่างจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็เพราะภาวะผู้นำ" ความเป็นผู้นำสามารถสามารถสร้างความผูกพันหรือความแตกแยกของคนได้ ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความสามัคคีหรือส่งเสริมความสับสนวุ่นวายได้ และยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือทำลายลงได้ Kouzes and Posner (2016) เชื่อว่าสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำได้และต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้มีภาวะผู้นำเสมอ จึงเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า Learning Leadership หรือ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ องค์การที่มีวัฒนธรรมของภาวะผู้นำจะเน้นอย่างยิ่งให้การเรียนรู้เป็นอันดับแรกและสร้างโอกาสอย่างเป็นระบบสำหรับการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่ดีเป็นอุปนิสัยที่ต้องมีการเสริมสร้างทุกวันอย่างต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกันการบริหารจะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนการนำเป็นเรื่องของอำนาจ อิทธิพลทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตาม

วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักจะละเลยความเกี่ยวข้องของทั้งสองส่วนนี้ จึงทำให้มักเกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคนอาจเก่งการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นและสร้างทีมงานแต่ขาดวิสัยทัศน์ เป็นต้น โดยปกติแล้วปัญหาของการทำงานเป็นทีมมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันของคนในทีม (สรายุทธ กันหลง และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2563)

ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงมีความเชื่อมโยงกันเนื่องจากผู้นำต้องมีการเรียนรู้ด้านวิชาการอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์การของตนเองได้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ขณะเดียวกันปัจจัยที่สำคัญของการเรียนรู้คือการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกัน การเปิดกว้างยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้อื่น การส่งเสริมความเติบโตของผู้อื่น และการสร้างชุมชน นอกจากนี้ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และประเด็นที่เกี่ยวข้องมีความหมายต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการเรียนรู้ภาวะผู้นำในปัจจุบัน และผู้นำสามารถได้เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ไปสู่การปฏิบัติในที่ทำงานได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงไม่อาจแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิง (Morehead, 2014; Hakes, 2013) สอดคล้องกับ Faber (2009); Curtis (2012); Metheney-Fisher (2012) ที่สรุปว่า การได้รับโอกาสการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้เป็นทีม (team-based learning) จะช่วยค้นหาลักษณะของตนเอง การพัฒนาความรู้ปัญหาทางอารมณ์ และการมีประสบการณ์ภาวะผู้นำผ่านทางการเรียนรู้จากเพื่อนด้วยกัน การเรียนรู้ภาวะผู้นำส่วนใหญ่เกิดจากประสบการณ์และการได้รับคำแนะนำทั้งสองแหล่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องมีความสามารถคิดทบทวนสถานการณ์ต่างๆ และเข้าใจที่จะประยุกต์การเรียนรู้ในการเป็นผู้นำ กล่าวคือ การนำและการเรียนรู้จะเชื่อมโยงภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเรียนรู้ เช่น การนำมุมมองของภาวะผู้นำวิชาการ (instructional leadership) มาใช้อย่างจริงจัง ในด้านการสอนงาน (coaching) และการกระจายอำนาจภาวะผู้นำ (distributed leadership)

จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Coad & Berry (1998); Northouse (2007); Roueche et al. (2013); สมชาย เทพแสง (2557) พบว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงาน ตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการ เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะ ผู้นำการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ ทำให้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น เพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้นำมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้

เป็นสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Coad & Berry, 1998: 165; Northouse, 2007; Roueche et al, 2013)

จากความเป็นมาและรายงานการวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อันจะนำไปสู่การวางแผนเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษาและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

คำถามในการวิจัย

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด และมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) เป็นกระบวนการรวบรวม สารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความต่างต่างนั้น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550; Kaufman และ Valentine, 1999 อ้างถึงใน Ferdous & Razzak, 2012; International Mine Action Standards (IMAS), 2005) คำถามหลักคือ ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องการเป็นอย่างไร และเราจะทำให้ถึงสิ่งที่ต้องการอย่างไร (Erdogen, 2010) วัตถุประสงค์หลักของแนวคิดนี้ เพื่อให้เราทราบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เราจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรและจะเตรียมการวางแผนสำหรับโปรแกรม/โครงการใหม่อย่างไร (IMAS, 2005) ซึ่งมีความแตกต่างจากการประเมิน เพราะ การประเมินความต้องการจำเป็นนั้นต้องทำการวิเคราะห์สารสนเทศและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ จึงทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความแตกต่างจากการประเมิน (Hauer & Quill, 2011) ทั้งนี้ การดำเนินงานขั้นแรกที่สำคัญ คือ การวางแผนและการระบุประเด็นต่างๆ (IMAS, 2005) ซึ่งกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่นำไปสู่การเกิดความต้องการจำเป็นนั้นๆ และการกำหนดแนวทางการแก้ไข (needs solution) เพื่อให้ความต้องการจำเป็นนั้นหมดไป สามารถใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มหรือการระดมสมอง การสัมภาษณ์ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

อย่างไรก็ตาม เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในทางการศึกษาเป็นสูตรที่ปรับปรุงโดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการหาผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบเมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่มโดยใช้สูตร $PNI_{modified} = (I-D)/D$ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ทั้งนี้ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ อย่างน้อย .30 หรือร้อยละ 30 (Khong-ngam, Wongwanich, and Piromsombat, 2014)

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ วิธีแรก เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน วิธีที่สอง เป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น วิธีที่สาม เป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น และวิธีสุดท้าย เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้ สอดคล้องกับ Rabin (2014) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้ด้วยวิทยาการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากโรงเรียนจำนวน 2,358 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ

โรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 222 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 444 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และเก็บข้อมูลจากโรงเรียนๆ ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน

3.2 เครื่องมือเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.92, 0.96 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Total Correlation) เท่ากับ 0.27 ถึง 0.87 และ 0.24 ถึง 0.81 ตามลำดับ

3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index Modification: PNI_{modified}) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความต้องการจำเป็นที่มีค่า PNI_{modified} อย่างน้อย .30 หรือร้อยละ 30 (Khong-ngam, Wongwanich, and Piromsombat, 2014)

ขั้นที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

4.2 กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่พัฒนาสถานศึกษาผ่านเกณฑ์คุณภาพ OBECQA จำนวน 1 โรงเรียน เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

4.3 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย รูปแบบการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

4.4 จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบาย 3 คน นักวิชาการ 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน เพื่อประเมินและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่า PNI_{Modified} มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (0.38) ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (0.37) ด้านการบูรณาการความหลากหลาย (0.36) ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท (0.34) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (0.33) และด้านการกล้าคิดสร้างสรรค์ (0.32) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เรียนรู้ (PNI_{Modified})

ข้อ	องค์ประกอบ	Importance (I)	Degree of Success (D)	PNI _{Modified}
1	การกล้าคิดสร้างสรรค์	4.61	3.49	0.32
	1.1 ความคิดริเริ่ม	4.61	3.47	0.33
	1.2 ความคิดคล่องแคล่ว	4.58	3.50	0.31
	1.3 ความคิดยืดหยุ่น	4.60	3.48	0.32
	1.4 ความละเอียดลออในการคิด	4.65	3.50	0.33
2	การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	4.78	3.49	0.37
	2.1การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง	4.77	3.47	0.37
	2.2การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้	4.79	3.49	0.37
	2.3 การวางแผนการเรียนรู้	4.76	3.50	0.36
	2.4การแสวงหาแหล่งวิทยาการ	4.79	3.50	0.37
3	การเรียนรู้เป็นทีม	4.89	3.55	0.38
	3.1 การสื่อสารของทีมงาน	4.92	3.49	0.41
	3.2 ความสามารถของทีมงาน	4.87	3.56	0.37
	3.3 การสร้างการเรียนรู้	4.88	3.55	0.37
	3.4 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.87	3.58	0.36
4	การบูรณาการความหลากหลาย	4.73	3.49	0.36
	4.1 การบูรณาการทางความคิด	4.74	3.45	0.37
	4.2 การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	4.73	3.46	0.37
	4.3 การเชื่อมโยงสัมพันธ์และสร้างองค์ความรู้ใหม่	4.72	3.56	0.33
5	การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.69	3.53	0.33
	5.1 การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.68	3.49	0.34
	5.2 การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.67	3.54	0.32
	5.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	3.57	0.32
6	การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท	4.69	3.49	0.34
	6.1 การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นได้ส่วนเสีย	4.65	3.46	0.34
	6.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	4.68	3.53	0.33
	6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน	4.75	3.48	0.36

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีรูปแบบการพัฒนา 70-20-10 ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่

ปฏิบัติงาน ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นการฝึกอบรม เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 ด้าน ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) โดยแบ่งเป็น 3 Module คือ Module 1 การนำตนเอง ได้แก่ 1) กล้าคิดสร้างสรรค์ และ 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง Module 2 การนำทีม ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม และการบูรณาการความหลากหลาย และ Module 3 การนำองค์การ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท

2.2 ขั้นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน เป็นขั้นการปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ของตนเองร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) โดยมีวงจรของการวางแผน การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การลงมือปฏิบัติ และการวัดผล

2.3 ขั้นการติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่น ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เน้นทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุผลตามจุดเน้นดังกล่าวโดยสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมมีความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้อย่างยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษายังออกติดตามนิเทศโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ที่เน้นให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ ในขณะเดียวกัน เนื่องจากชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงเป็นเสมือนพันธะสัญญาของครูในการทำงานร่วมกันโดยอาศัยการร่วมมือร่วมพลังเพื่อให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับผู้เรียนที่อยู่บนสมมติฐานที่ว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอก็คือครูจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองจนติดเป็นนิสัย และนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน (DuFour, Dufour, and Eaker, 2008)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Annenberg Institute for School Reform (2013); DuFour (2007); Hord et al. (2009); McMahon, Forde, & Martin (2011) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักซึ่งสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นร่วมกันปฏิบัติโดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared values and vision) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective responsibility for students learning) การสืบเสาะเพื่อสะท้อนผลเชิงวิชาชีพ (Reflective professional inquiry) การร่วมมือแบบรวมพลัง (Collaboration) และการสนับสนุนการจัดลำดับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร (Supportive conditions structural arrangements and collegial relationships) ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ดังกล่าวไม่มีลักษณะเป็นลำดับขั้น หรือ Hierarchy แต่เป็นลักษณะที่ใช้แบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่าง PLC กับ



ชุมชนหรือการรวมกลุ่มในโรงเรียนโดยทั่วไปที่ประกอบด้วยส่วนที่เป็นผลลัพธ์คือ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มและการนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ และกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์

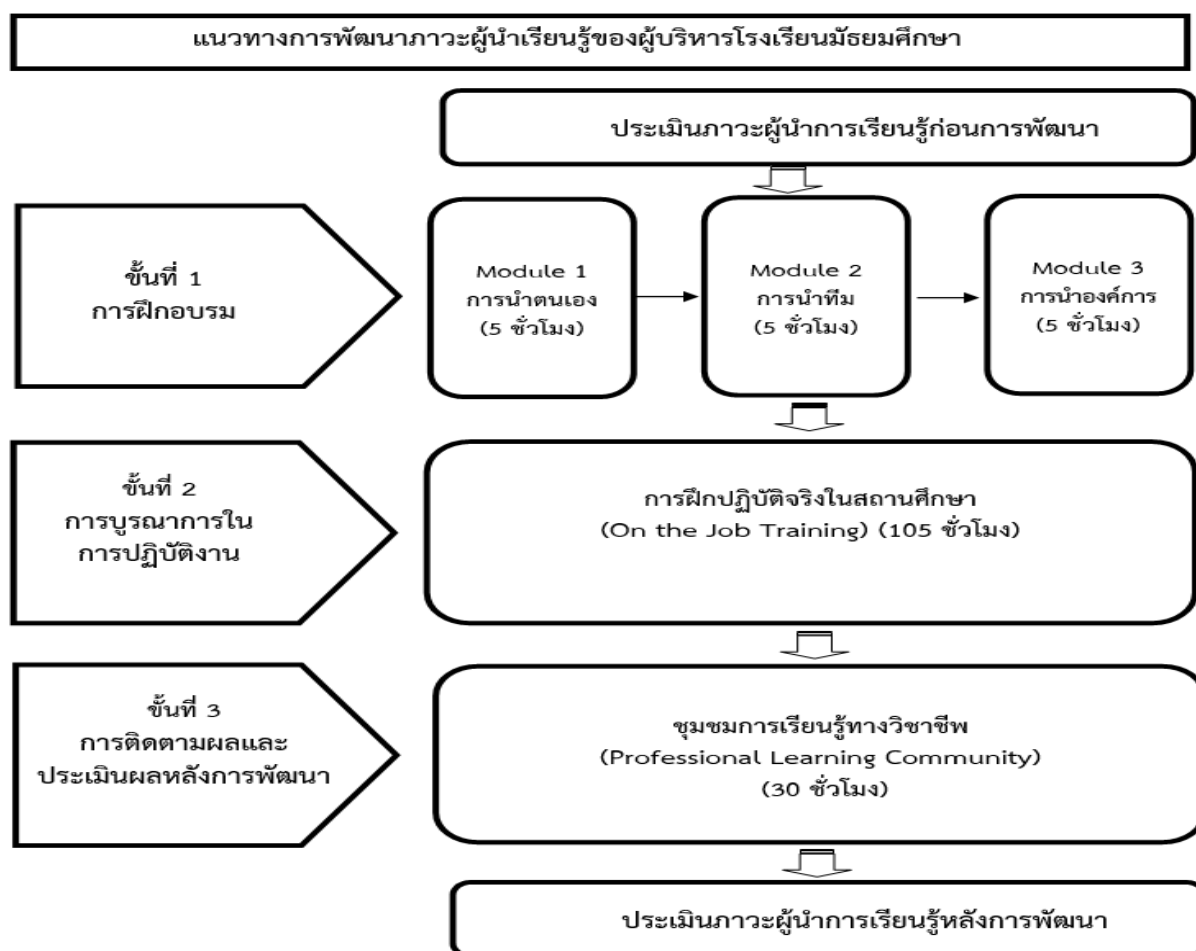
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ใช้สัดส่วนวิธีการพัฒนา 70:20:10 โดยร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เป็นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with work practice) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) ใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การติดตามผล และประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow up and evaluation) และร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) เป็นการฝึกอบรม โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง ทั้งนี้ เนื่องจากวิธีการพัฒนาครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ การฝึกประสบการณ์ในงาน (on the job experience) นอกเหนือจากงาน (off the job experience) และใช้กระบวนการ PLC ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) การสอนงาน (coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (personal feedback) สอดคล้องกับ Phillips and Schmidt (2004) ที่ให้แนวคิดว่าการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือร้อยละ 70 ได้จากประสบการณ์ในงาน (on the job experience) และประสบการณ์นอกเหนือจากงาน (off the job experience) มีเพียงร้อยละ 20 ที่ได้จากการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) หรือการสอนงาน (coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (personal feedback) ร้อยละ 10 ได้จากการศึกษา และฝึกอบรม (education/training) เช่นเดียวกับ Marquette University (2017) ที่กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาในโปรแกรมภาวะผู้นำ (leadership programs) ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล (individual) ระดับกลุ่ม (group) และระดับชุมชน (community)

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Rabin (2014) ที่นำเสนอโมเดล 70-20-10 แบ่งการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น ส่วนร้อยละ 10 เป็นแบบทางการ เช่น การศึกษา (education) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kangpheng and Kunlong (2016); Kangpheng (2017) ที่นำเสนอโมเดลพัฒนาภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ค่านิยมหลัก 9 ประการ (9Cs) มิติที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางหลักสูตร 3 ประการ และมิติที่ 3 วิธีการพัฒนา 70:20:10 นอกจากนี้ ในระยะการบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with work practice) นั้น ได้กำหนดให้มีวงจรการพัฒนา ได้แก่ การวางแผน การออกแบบกิจกรรมพัฒนา การลงมือปฏิบัติ และการวัดผล โดยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ได้วิเคราะห์ตนเองและวางแผนการดำเนินการพัฒนาร่วมกันอย่างเป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างหรือพัฒนาให้เกิดอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Ripley et al. (2014) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมทางการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นต้องมีการทำงานและสะท้อนผลร่วมกันเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การวางแผน (Plan) การออกแบบ (Design) การนำไปปฏิบัติ (Implement) และการวัดผล (Measure) ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของของผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดความยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่ดังแสดงในภาพที่ 1 กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกด้าน คือ ด้านการนำตนเอง ได้แก่ กล้าคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการนำทีม ได้แก่ การเรียนรู้เป็น

ทีม และการบูรณาการความหลากหลาย และด้านการนำองค์การ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ โดยมีสัดส่วนการพัฒนา 70-20-10 ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 70 การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ร้อยละ 20 และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10



ภาพที่ 1 โมเดลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ก่อนนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ไปใช้ ฝ่ายบริหารควรประชุมชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญในการพัฒนา ทั้งนี้ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เปิดเผย และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติด้วยการมีส่วนร่วมและความเป็นกัลยาณมิตรในการพัฒนาร่วมกัน



2. ก่อนใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ควรจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสียมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน ใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและเน้นการมีส่วนร่วม เช่น ประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3. การดำเนินการพัฒนาควรดำเนินการตามกระบวนการให้ครบทุกขั้นตอน และมีความต่อเนื่องเป็นวงจร เช่น เริ่มจากการให้ความรู้เบื้องต้น การนำความรู้ที่ได้ไปบูรณาการในการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล เป็นต้น

4. โรงเรียนควรประกาศเป็นนโยบายคุณภาพด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ทั้งของครูและผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณให้แต่ละเขตดำเนินการวิจัยและพัฒนา และควรจัดให้มี Best Practice ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

สมชาย เทพแสง. (2557). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้: รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 10(9), 1-11.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Curtis, T.A. (2012). *Leading and learning: Leadership, change, and challenge in a professional development initiative*.

<http://search.proquest.com/docview/1010625210?accountid=44809>

DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.

Erdogen, M. (2010). Sustainability in higher education: A needs assessment on a course “Education and awareness for sustainability”. *Asia-Pacific Forum on Science Learning and Teaching*, 11(1), 1-20.

Faber, E.I. (2009). *Learning leadership: Exploring the development and reflections of undergraduate student leaders*.

<https://search.proquest.com/docview/304853131?accountid=44809>

Ferdous, T. and Razzak, B.M. (2012). Importance of training needs assessment in the banking sector of bangladesh: A case study on national bank limited (NBL). *International Journal of Business and Management*, 7(10), 63-73.

Hauer, J. and Quill, T. (2011). Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. *Journal of Palliative Medicine*, 14, 503-508.

Inc.McCauley, C.D. (1986). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

International Mine Action Standards (IMAS). (2005). *Data collection and needs assessment*.

<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/6014196F2EC43D3B8525714F006A1D01-imas-2gen-nov05.pdf>



- Jolouch, A., Martinez, M. and Badia, J. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York: OECD Publishing.
- Kangpheng, S. & Kunlong, S. (2016). *21st Century Curriculum Leadership Model*. Teaching Documents for Course 210208, Curriculum Management and Teaching: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Kangpheng, S. & Kunlong, S. (2017). *The Curriculum Leadership Model for the 21st Century*. Mahasarakham: Apichat Printing.
- Khong-ngam, S., Wongwanich, S., and Piromsombat, C. (2014). Principals' and Teachers' Use of Evaluation Results for Student Learning in Science. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116 (2014) 1902 – 1907, doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.492
- Kouzes, J. M. and Posner, B.Z. (2016). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. United States of America: Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Maxwell, J.C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader : Becoming the Person Others will Want to follow*. Nashville, TN: Thomas Nelson,
- Metheney-Fisher, L. (2012). *Learning to lead: How leaders in higher education learn to lead*. <https://search.proquest.com/docview/1033339903?accountid=44809>
- 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.
- Rabin, R. (2014). *Blended Learning for Leadership : The CCL Approach*. Greensboro : Center for Creative Leadership.