

บทความวิจัย

ทักษะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14

สุนัดดา เสนสม พนมพร ช่างชิง และสิริพร แสนทวีสุข

มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

อีเมล: Sunaddanest@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะทักษะภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบผสมผสาน และคุณภาพทางการศึกษา 2) เพื่อศึกษาความแตกต่างและความสัมพันธ์ของตัวแปร 3) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างองค์ประกอบดังกล่าว 4) เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามไปรวบรวมความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14 จำนวน 224 คนแล้วนำกลับมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความสัมพันธ์ วิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยมีผลวิจัยพบว่า

1) ลักษณะทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานอยู่ในระดับมาก ขณะที่คุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง 2) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรหลักทั้งสามมีความสัมพันธ์และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) อิทธิพลองค์ประกอบต่อคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ ทักษะส่วนบุคคล ทักษะธุรกิจ ทักษะกลยุทธ์ การเรียนการสอน พื้นที่ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ทั้งนี้สัมประสิทธิ์อิทธิพล R^2 ระหว่าง .30-.48 และ 4) แนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้แก่ การพัฒนา ด้านทรัพยากรมนุษย์ อุปกรณ์การเรียน ข้อมูล และสมรรถนะหลักผู้เรียน

คำสำคัญ ทักษะภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบผสมผสาน และคุณภาพการศึกษา

(Received: March 3, 2022; Revised: April 25, 2022; Accepted: May 28, 2022)

THE EFFECTING OF LEADERSHIP SKILL AND BLENDED LEARNING MANAGEMENT ON THE SCHOOL EDUCATIONAL QUALITY IN OFFICE OF EDUCATION REGION 14

Sunadda Sensom, Panomporn Chuangching and Siriporn Santhaweesuk

The Eastern University of Management and Technology

Email: Sunaddanest@gmail.com

Abstract

The objectives of this research are 1) to study the elements of leadership, blended learning and educational quality 2) to study the differences and the relationship of these three concepts 3) to analyze the influence between these element and 4) to suggest the direction of the educational quality development. The researcher used a questionnaire and collected 244 respondents from administrators and teachers in office of education region 14. The collected data was analyzed by the statistic such as mean, correlation, variance analysis and multiple analysis. The results found that

1) the elements of leadership skill and blended learning are high level and educational quality is moderate 2) the mean difference of these three concepts contributed statistically significant different and related significantly 3) the influent elements on educational quality are learning skill, personal skill, business skill, Strategic skill, teaching and learning, space and learning environment, the influence coefficient presented $R^2 = .30 - .48$ and 4) the direction of educational development are the development of human resource, learning material, data and core competency of learners.

Keywords: Leadership Skill, Blended Learning and Educational Quality

บทนำ (Introduction)

การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่พลวัตของวัฏจักรชีวิตมนุษย์ในการเป็นอยู่ที่ต้องมีความรู้และข้อมูล การศึกษาจึงเป็นสถาปัตยกรรมในการออกแบบและการกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ตลอดชีวิต การศึกษาจึงเป็นระบบเปิด (Open System) ที่ประกอบด้วย การนำเข้า (Input) การเปลี่ยนผ่าน (Process) ผลที่ได้ (Output) และการย้อนกลับ (Feedback) (Steer et al., 2014) ดังนั้น วัตถุประสงค์ของคุณภาพการศึกษา (Quality Education) จึงเป็นการสร้างและพัฒนาจริยธรรม สติปัญญา เจื่อนไขทางกายภาพ การรับรู้และทักษะของผู้เรียนที่เป็นผลลัพธ์ (Output) (Busch et al., 2016)

คุณภาพการศึกษา (Education Quality) เป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศทั่วโลก การศึกษาเป็นพื้นฐานและเงื่อนไขในการเปลี่ยนผ่านความรู้ ทักษะ และความสามารถไปเพื่อการพัฒนาบุคคล นอกจากนี้ คำนิยามของคุณภาพการศึกษามีนักวิชาการมากมายให้ความหมายและอธิบายแตกต่างกันตามบริบท เช่น UNESCO (2019) ให้คำนิยามของการศึกษา (Education) ว่าเป็นกระบวนการกำหนดคุณภาพเป็นวัตถุประสงค์หลักของระบบการศึกษา ซึ่งแตกต่างกันตามระบบการศึกษา UNESCO (2005) สรุปคุณภาพการศึกษาที่นำเสนอโดยโรงเรียนจะต้องแสดงผลประโยชน์ในรูปแบบของรายได้ที่สูงขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน คุณภาพการศึกษาจะต้องเพิ่มทักษะการ

เรียนรู้เพื่อเพิ่มรายได้และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ที่ได้ ศึกษาวิจัย "รูปแบบการจัดการเรียนสำหรับนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19" พบปรากฏการณ์ ที่น่าสนใจ 4 เรื่องสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนคือกลไกสำคัญที่ต้องรู้จักเลือก การใช้รูปแบบการเรียนอย่างสอดคล้องและยืดหยุ่นตามความรุนแรงของการระบาดของไวรัส โควิด-19 สามารถ ผสมผสานทุกรูปแบบการเรียนในห้องปกติ (On-site) ในพื้นที่ที่ไม่มีการแพร่ระบาด การสอนออนไลน์ (Online) สอบผ่านโทรทัศน์ทางไกล (On air) รวมทั้งการไปเยี่ยมบ้านและการกำหนดใบงานแก่นักเรียน (On hand) เพื่อต่อยอดการเรียนรู้ด้วยตนเองที่บ้าน ส่วนทักษะของการเรียนแบบผสมผสานที่มีการใช้อย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับ ในลักษณะของการเรียนแบบ Hybrid หรือการบูรณาการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนที่ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ากับ กระบวนการเรียนและวิธีการเรียนแบบดั้งเดิมและมีตัวชี้วัดโดยคอมพิวเตอร์ในหลายลักษณะ กระบวนการเรียนแบบ ผสมผสานจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าร่วมในปรกรณ์การเรียนในพื้นที่ของตนเองและเพิ่มความพึงพอใจ ลดความเครียด รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ดังนั้น ความยืดหยุ่นของเวลา (Time Flexibility) ความเป็น อิสระ (Freedom) และความสะดวก (Convenience) จะถูกใช้ในกระบวนการเรียนแบบผสมผสาน (Das, 2021)

เพราะฉะนั้นการศึกษาวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะทำความเข้าใจในบริบทของการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Context) เพื่อขยายองค์ความรู้ในด้านต่างๆของการเรียนแบบผสมผสานในด้านอื่นๆไม่ใช่เฉพาะออนไลน์และ ออฟไลน์เพื่อสนับสนุนคุณภาพทางการศึกษา (Educational Quality) ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของ การเรียนแบบผสมผสานมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา การออกแบบผลลัพธ์ (Design Outcome) และรูปแบบของสถาบันการศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

Mumford et al (2007) อธิบายทักษะของภาวะผู้นำได้รับอิทธิพลจากความสามารถในการเรียนรู้ (Cognitive Experience) บุคลิกภาพ (Personality) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Abilities to Control Emotions) การกำหนดเอกลักษณ์และคุณค่า (Identity and Value) บริบทของวัฒนธรรม (Cultural Context) และประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personal Experience) นอกจากนี้ Mumford et al (2007) ได้พัฒนารูปแบบ (Model) ของทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้ (Cognitive Skill) ประกอบด้วยทักษะด้านการพูด (Speaking) การตั้งใจฟัง (Listening) การเขียน (Writing) การอ่านที่หลากหลาย (Reading Comprehension) การตั้งใจเรียน (Active Learning) และการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) 2) ทักษะด้านธุรกิจ (Business Skill) ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Operations Analysis) การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Management of Personal resource) การจัดการการเงิน (Management of Financial resource) และการจัดการพัสดุ (Management of Material Resource) 3) ทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skill) เป็นทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทักษะทางสังคม (Social Perspective) การ ประสานงาน (Coordinative) การต่อรอง (Negotiation) และการชักชวน (Persuasion) 4) ทักษะด้านกลยุทธ์ (Strategic Skill) เป็นทักษะของผู้นำในการมีวิสัยทัศน์ (Visioning) การยอมรับระบบ (System Perception) การ ประเมินระบบ (System Evaluation) การกำหนดเหตุผล (Idealization Downstream Consequences) การ กำหนดสาเหตุสำคัญ (Identification of key Censur) การกำหนดปัญหา ((Problem Identification) และการ ประเมินการแก้ไขปัญห (Solution Appraisal)

ขณะที่ Guzman et al (2020) ได้อธิบายรูปแบบทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ของ Mumford et al (2007) เพิ่มเติมดังนี้

1) ทักษะการเรียนรู้ (Cognitive skill) ประกอบด้วย 1.1) การพูด (Speaking) หมายถึง การสื่อสารและการกระจายข้อมูลการใช้สิ่งแวดล้อมดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงกับผู้อื่น เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (Participation) 1.2) การตั้งใจฟัง (Active Listening) เป็นการสร้างความร่วมมือ (Collaborative) วัฒนธรรมย้อนกลับ และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น 1.3) การเรียนรู้จริง (Active Learning) การเตรียมการในทรנסอะดิจิทัลใหม่เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีที่แตกต่าง ขับเคลื่อนวิธีคิดโดยเทคโนโลยี 1.4) การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) ผู้นำต้องประเมินสภาพแวดล้อมดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในองค์กร

2) ทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skill) 2.1) การต่อรอง (Negotiation) ผู้นำต้องสร้างข้อตกลงโดยทั่วไปเพื่อใช้กับทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือและการทำงานในแนวคิดใหม่ๆ 2.2) การชักชวน (Persuasion) เป็นการสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรในการเปิดโอกาสให้มีแนวคิดดิจิทัล (Digital Mindset) 2.3) การรับรู้สังคม (Social Perception) ผู้นำเข้าใจวิธีการเตรียมคนในองค์กรเพื่อการเข้าร่วม (Participation) ในสิ่งแวดล้อมดิจิทัล 3) ทักษะกลยุทธ์ (Strategic Skill) ประกอบด้วย 3.1) วิสัยทัศน์ (Visioning) ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม นวัตกรรม การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ 3.2) การประเมินระบบ (Evaluation System) และการประเมินผลลัพธ์ (Solution Appraisal) เป็นการประเมินโดยใช้เครือข่ายภายในและภายนอกในการสื่อสาร 4) ทักษะด้านธุรกิจ (Business Skill) ผู้นำบริหารจัดการโดยใช้ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน พัสดุ การวิเคราะห์ และการใช้เทคนิคต่างๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีตามที่เหมาะสมขององค์กร

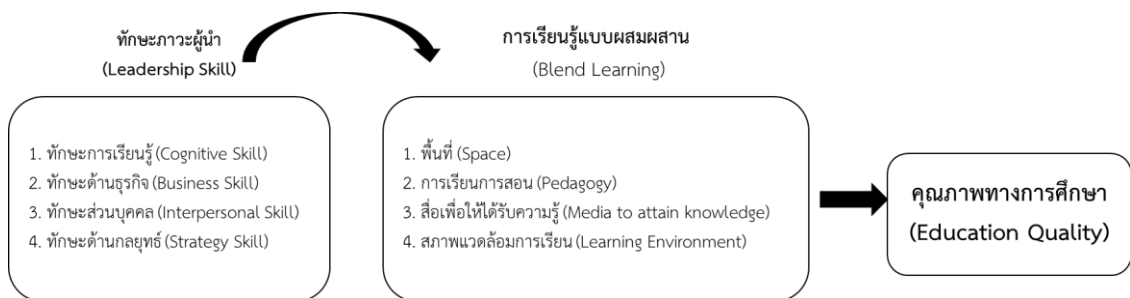
ส่วน Galvis (2018) อธิบายองค์ประกอบของการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) มีดังนี้ 1) การมีพื้นที่ (Space) เป็นพื้นที่ในการเรียนซึ่งหน้า (Face-to-Face) การเรียนแบบออนไลน์ที่เป็นอัตโนมัติ (Online and Autonomous) ที่ใช้ในการเรียนสำหรับผู้เรียนและผู้สอนในการมีปฏิสัมพันธ์ทางเนื้อหา (Content intellectual) 2) การเรียนการสอน (Pedagogy) ทั้งที่เป็นแบบดั้งเดิมและการดัดแปลงโดยมุ่งเน้นที่กลุ่มครูและนักเรียน 3) สื่อเพื่อให้ได้ความรู้ (Media to Attain Knowledge) โดยการนำเสนอกิจกรรมปฏิสัมพันธ์โดยใช้สื่อ การสร้างประสบการณ์ในการเรียนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายในการเรียนทั้งส่วนบุคคล บ้าน และห้องเรียนให้มีสภาพแวดล้อมห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) นอกจากนี้ Friesun (2012) ได้สรุปการเรียนแบบผสมผสาน ว่าเป็นการผสมผสานของเทคโนโลยี การสอน และภาระงาน ซึ่ง Tshabala et al (2014) เสนอแนวคิดของ Blended Learning ว่าเป็นคำที่เกิดขึ้นจาก 2 คำได้แก่ การผสมผสาน (Blend) และการเรียน (Learning) ซึ่งหมายถึงการผสมผสานของสิ่งของการเรียนเพื่อดูดซึมความรู้ใหม่ และนักวิชาการหลายคนจึงได้สรุปการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ว่าเป็นการเรียนซึ่งหน้า (Face-to-Face) และเทคโนโลยี (Technology) ที่เป็นการผสมด้วยกลยุทธ์ในวิธีการสอน โดยความร่วมมือและการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการเรียน (Soeriro et al, 2012)

Nell & Cant (2014) ได้อธิบายถึงคุณภาพการศึกษา (Education Quality) มุ่งเน้นที่องค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ มุมมองในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Perspective of Administrations), การรับรองมาตรฐาน (Accreditors), การกำหนดนโยบาย (Policy Makers), ผู้กำหนดข้อบังคับ (Legislators) และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เพราะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดคุณภาพสถานศึกษา ดังนั้น คุณภาพการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาจากผลสำรวจของผู้เรียนและผู้ปกครองอย่างมีนัยสำคัญ (Kalayci & Basaran, 2014) เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ของสถานศึกษาจะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการเรียนของสถานศึกษา จำนวนนักเรียน คุณภาพการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม George et al (2018) อธิบายการศึกษาว่าเป็นการบริการ (Service) ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ ดังนั้น คุณภาพไม่สามารถวัดเฉพาะผลลัพธ์ แต่จะต้องวัด

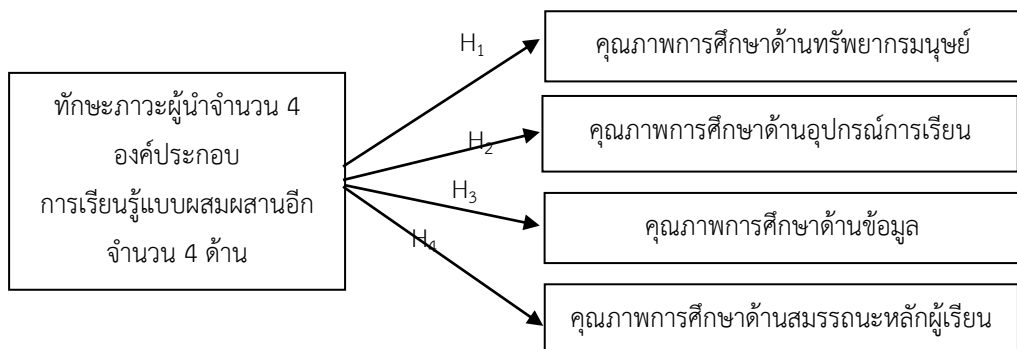
กระบวนการบริการด้วย คุณภาพการศึกษาด้านการบริการจึงมุ่งเน้นที่หัวข้อสำคัญดังนี้ 1) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ว่าเป็นครูที่มีพรสวรรค์และแรงจูงใจที่ดีในการเป็นครู 2) การบริการอุปกรณ์การเรียนการสอน (Material Resource) มีอาคารสถานที่ที่ดี อุปกรณ์การสอนที่ทันสมัย มีเครื่องมือเฉพาะทาง มีห้องสมุดที่คลาสสิก และแบบดิจิทัล 3) พยากรณ์ข้อมูล (Information Resource) โรงเรียนมีหลักสูตรทันสมัยและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบันตามแนวโน้มความต้องการของตลาด กระบวนการสอนมุ่งเน้นที่ลักษณะของผู้เรียน 4) ทรัพยากรการเงิน (Financial Resource) มีการจัดการทางการเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายทางการศึกษา

ดังนั้นทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานอาจมีผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยได้ทุกด้าน

กรอบแนวคิดวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย



ภาพที่ 2 สมมติฐานวิจัย

จากภาพประกอบผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

H_1 ทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

H_2 ทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์อุปกรณ์การเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

H_3 ทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ข้อมูลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

H_4 ทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์สมรรถนะหลักของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ (Objective of the Research)

- 2.1) เพื่อศึกษาลักษณะปัจจัยของทักษะภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบผสมผสาน และคุณภาพทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14
- 2.2) เพื่อศึกษาความแตกต่างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของลักษณะทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานกับคุณภาพทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14
- 2.3) เพื่อศึกษาอิทธิพลองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานที่สามารถพยากรณ์ต่อคุณภาพทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14
- 2.4) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพทางการศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14

วิธีวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยนี้พัฒนาแบบสอบถามจำนวน 55 ข้อจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบผสมผสาน และคุณภาพการศึกษาแล้วนำไปสร้างเป็นข้อคำถามแล้วนำไปทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยได้ค่าความตรงเชิงโครงสร้างตามค่า KMO ที่ .91, .79 และ .83 กับได้ผลทดสอบความเชื่อมั่นที่ค่า Cronbach's Alpha ที่ .95, .86 และ .91 รวมถึงมีความเที่ยงตรงรายข้อระหว่าง .32-.80 หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่เป็นผู้อำนวยการ ข้าราชการครู สำนักงานศึกษาธิการภาค 14 ประกอบด้วย จังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ และอำนาจเจริญ จำนวน 7,527 คนจาก 1,489 โรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณนี้ตามตารางของ Krejcie & Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 กับความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คนแต่ผู้วิจัยเลือกที่เก็บข้อมูลเพิ่มขึ้นเป็น 400 เพื่อป้องกันปัญหาเกี่ยวกับความผิดพลาดในระหว่าง การเก็บข้อมูล ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้นำไปวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (วีระศักดิ์ จินารัตน์, 2564)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Research conclusions and Discussion)

6.1) ผลวิจัยพบว่า ลักษณะทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้งภาพรวมและปัจจัยองค์ประกอบที่ค่าเฉลี่ย 4.06 (SD. 46) และจัดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ 4.14 (SD. 45) ทักษะด้านธุรกิจ 4.12 (SD. 52) ทักษะส่วนบุคคล 4.02 (SD. 51) และทักษะกลยุทธ์ 3.96 (SD. 51)

กับผลวิจัยพบว่า ลักษณะการเรียนรู้แบบผสมผสานตามความเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14 อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.64 (SD. 42) ยกเว้นปัจจัยองค์ประกอบด้านการจัดสภาพแวดล้อม การเรียนอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.29 (SD. 58) นอกจากนั้นมีค่าเฉลี่ยระดับมากเรียงจาก การเรียนการสอน 3.95 (SD. 45) พื้นที่ 3.74 (SD. 46) และสื่อให้ความรู้ 3.58 (SD. 57)

และผลวิจัยพบว่า ลักษณะคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.48 (SD. 48) และอยู่ในระดับมากสององค์ประกอบคือ ทรัพยากรมนุษย์ 3.70 (SD. 53) และข้อมูล 3.62 (SD. 53) ส่วนองค์ประกอบด้านอุปกรณ์การเรียน และสมรรถนะหลักผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.44 (SD. 60) กับ 3.16 (SD. 76)

6.2) ผลวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับคุณภาพ การศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่า $r = .52$ เช่นเดียวกันกับการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่า r เท่ากับ .66

และผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำกับองค์ประกอบการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันระดับน้อยถึงปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่า r ระหว่าง .41-.67

ทักษะการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับพื้นที่ การเรียนการสอน สื่อให้ความรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยมีค่า r ระหว่าง .34-.66

ทักษะด้านธุรกิจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับพื้นที่ การเรียนการสอน สื่อให้ความรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยมีค่า r ระหว่าง .33-.65

ทักษะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับพื้นที่ การเรียนการสอน สื่อให้ความรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยมีค่า r ระหว่าง .39-.65

และทักษะด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับพื้นที่ การเรียนการสอน สื่อให้ความรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ โดยมีค่า r ระหว่าง .38-.67

รวมถึงผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำด้านทักษะการเรียนรู้มีความแปรปรวนร่วมกันกับทักษะด้านธุรกิจต่อค่าเฉลี่ยคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า F เท่ากับ 2.81 (Sig. 000) รวมถึงมีความเป็นไปได้ที่เกิดเหตุการณ์นี้ที่ระดับร้อยละ 99

ขณะเดียวกันที่ องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำด้านทักษะส่วนบุคคลมีความแปรปรวนร่วมกันกับทักษะด้านกลยุทธ์ต่อค่าเฉลี่ยคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่า F เท่ากับ 7.23 (Sig. 000) รวมถึงมีความเป็นไปได้ที่เกิดเหตุการณ์นี้ที่ระดับร้อยละ 100 กับมีสัมประสิทธิ์ที่ $R^2 = .72$

และผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบการเรียนรู้แบบผสมผสานวิธีด้านพื้นที่และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีความแปรปรวนร่วมกันต่อค่าเฉลี่ยคุณภาพการศึกษาได้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าทดสอบ F ที่ 5.05 (Sig. 000) รวมถึงมีความเป็นไปได้ที่จะเหตุการณ์เช่นนี้ได้ร้อยละ 100 ที่ค่าสัมประสิทธิ์ $R^2 .82$

นอกจากนี้แล้วผลวิจัยยังพบเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบการเรียนรู้แบบผสมผสานวิธีด้านการเรียนการสอนและสื่อให้รู้มีความแปรปรวนร่วมกันต่อค่าเฉลี่ยคุณภาพการศึกษาได้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าทดสอบ F ที่ 3.71 (Sig. 000) รวมถึงมีความเป็นไปได้ที่จะเหตุการณ์เช่นนี้ได้ร้อยละ 100 ที่ค่าสัมประสิทธิ์ $R^2 .73$

6.3) ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์คุณภาพการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ทักษะส่วนบุคคล และพื้นที่ โดยมีอิทธิพลในการพยากรณ์ร่วมกันที่สัมประสิทธิ์ $R^2 .48$ กับมีความคลาดเคลื่อนค่อนข้างสูงที่ .38 รวมถึงมีผลทดสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนตามค่า Durbin-Watson ที่ 2.01 กับมีความแปรปรวนตามค่า F ที่ 69.91 แสดงความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปรพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับในสมมติฐานข้อที่ 1

และผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์คุณภาพการศึกษาด้านอุปกรณ์การเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านสื่อให้ความรู้ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และการเรียนการสอน โดยมีอิทธิพลในการพยากรณ์ร่วมกันที่สัมประสิทธิ์ $R^2 .35$ กับมีความคลาดเคลื่อนค่อนข้างสูงที่ .48 รวมถึงมีผลทดสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนตามค่า Durbin-Watson ที่ 1.54 กับมีความแปรปรวนตามค่า F ที่ 40.82 แสดงความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปรพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับในสมมติฐานข้อที่ 2

กับผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์คุณภาพการศึกษาด้านข้อมูล ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านทักษะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และพื้นที่

โดยมีอิทธิพลในการพยากรณ์ร่วมกันที่สัมประสิทธิ์ R^2 .31 กับมีความคลาดเคลื่อนค่อนข้างสูงที่ .43 รวมถึงมีผลทดสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนตามค่า Durbin-Watson ที่ 1.72 กับมีความแปรปรวนตามค่า F ที่ 33.90 แสดงความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปรพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับในสมมติฐานข้อที่ 3

รวมถึงผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์คุณภาพการศึกษาด้านสมรรถนะหลักของผู้เรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านทักษะด้านกลยุทธ์สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ทักษะด้านธุรกิจ และทักษะการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลในการพยากรณ์ร่วมกันที่สัมประสิทธิ์ R^2 .30 กับมีความคลาดเคลื่อนสูงถึง .64 และมีผลทดสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อนตามค่า Durbin-Watson ที่ 1.10 กับมีความในการอธิบายความแปรปรวนได้ที่ค่า $F = 24.53$ (Sig. 000) ซึ่งแสดงความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปรพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคลาดเคลื่อนไม่เป็นอิสระต่อกันทำให้อำนาจการพยากรณ์ร่วมกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามผลทดสอบค่า t ของค่าคงที่ 1.35 (Sig. 176) จึงปฏิเสธต่อสมมติฐานข้อที่ 4

6.4) ผลวิจัยพบว่ามีแนวทางพัฒนาตามรูปแบบของสมการพยากรณ์คุณภาพการศึกษาจำนวน 4 แนวทาง ประกอบด้วย 1) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านอุปกรณ์การเรียนรู้ 3) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านข้อมูล และ 4) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านสมรรถนะหลักของผู้เรียน โดยแต่ละแนวทางมีองค์ประกอบการพัฒนาาร่วมกันระหว่างทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสาน ทั้งนี้แต่ละแนวทางมีสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านสมรรถนะหลักของผู้เรียน

จากผลวิจัยที่สรุปได้พบว่า 1) ทักษะภาวะผู้นำกับการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับคุณภาพการศึกษา และนั่นหมายความว่าถ้าทักษะภาวะผู้นำ และการเรียนรู้แบบผสมผสานได้รับการพัฒนามากขึ้นย่อมต้องส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ในทิศทางเดียวกัน ดังเช่นผลวิจัยของ Sitnikor (2011) พบว่า ภาวะผู้นำที่ดีเป็นความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้นำที่สร้างความแตกต่างทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษา มีผลเชิงบวกต่อการกระบวนการคุณภาพการศึกษาและผลกระทบต่อการนำส่งบริการการสัมมนาที่ดี เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน รวมถึงผลวิจัยของ Friesun (2012) ยืนยันว่า การออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ดี จะเพิ่มประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนทั้งแบบซึ่งหน้าและออนไลน์ในด้านเนื้อหา การสืบค้นข้อมูล และความยืดหยุ่น สะดวกสบายในการเรียน และการนำเสนอสิ่งแวดลอมในการเรียนจะมีผลบวกต่อการเข้าร่วมและผลการเรียนของนักเรียนซึ่งนำไปสู่คุณภาพการศึกษา ในขณะที่ทักษะภาวะผู้นำและการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ย่อมต้องมีความหมายที่สำคัญว่า ผู้นำสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของตนเองมากขึ้น โดยเฉพาะที่แสดงผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ดังที่ Yildiz (2005) สรุปผลการวิจัยว่า คุณภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Quality) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อครูผู้สอนและผู้เรียนรวมไปถึงคุณภาพการศึกษา (Tarman, 2012)

จากผลวิจัยที่สรุปได้พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถในการนำเอาเทคนิคการใช้เทคโนโลยี และสื่อดิจิทัลมาช่วยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้เรียน ทั้งผู้บริหารและครูจำเป็นต้องอาศัยการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ร่วมกับการปฏิบัติงานด้านอื่น เช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนการสอน และการพัฒนาความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนได้ทั้งที่บ้านพักหรือจากโรงเรียน เช่นที่ Gyampoh et al (2020) ได้กำหนดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์โควิด-19 ว่าจะต้องมีทักษะด้านการสอน (Pedagogical Skill) เป็นทักษะในการใช้

แอปพลิเคชัน (Application) และแพลตฟอร์ม (Platform) รวมถึงสื่อสังคมต่างๆ เช่น WhatsApp, Google Classroom, Zoom โดยมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์ ตอบคำถามต่างๆทางออนไลน์ ทำนองเดียวกันกับ Mumford et al (2007) ที่ได้อธิบายว่า ทักษะของภาวะผู้นำได้รับอิทธิพลจากความสามารถในการเรียนรู้ (Cognitive Experience) บุคลิกภาพ (Personality) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Abilities to Control Emotions) การกำหนดเอกลักษณ์และคุณค่า (Identity and Value) บริบทของวัฒนธรรม (Cultural Context) และประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personal Experience) กับที่สำคัญปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน

จากผลวิจัยที่สรุปได้นี้พบว่า แนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำกับการเรียนรู้แบบผสมผสานให้มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14 ประกอบด้วย

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทักษะส่วนบุคคล และพื้นที่ โดยเฉพาะการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้กับการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย การจัดฝึกอบรมการเรียนการสอนส่วนตัวหรือการพัฒนาเครือข่ายการสอน การฝึกอบรมทักษะการจัดการเรียนการสอนทั้งที่อยู่ทำงานหรือที่บ้าน กับการลงทุนสร้างห้องเรียนเสมือนจริงให้ได้ภายในโรงเรียน และสิ่งแวดล้อมทางดิจิทัล (Digital Environment) ในโลกเสมือนจริง (Virtual World) และโลกแห่งความเป็นจริง (Real World) ทำให้ขบวนการผลิตจะต้องเพิ่มความรวดเร็ว (Velocity) และคุณภาพ (Quality) (Stock et al., 2018 และ David & Anna, 2015) นอกจากนี้ Jolliffe et al (2012) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อมูล (Information) เทคโนโลยี (Technology) และการสื่อสาร (Communication) เป็นเครื่องมือในการนำส่งการศึกษาไปสู่สังคม การใช้เทคโนโลยี ICT ที่เหมาะสมในกระบวนการเรียนการสอนจึงต้องมีทักษะ (Skill) ในการใช้ประโยชน์ของสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (Virtual Environment) เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (Education Quality)

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านข้อมูล และประกอบด้วยการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล การพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และการพัฒนาพื้นที่ เช่น การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน (On - site) Online การจัดการเรียนรู้ผ่านโทรทัศน์ (On-air) และการจัดการเรียนรู้แบบการเยี่ยมบ้าน (On - hand) รวมไปถึงการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน(On - site)โดยผสมกับรูปแบบอื่นๆ คือการเรียนรู้ออนไลน์ (On-air) การจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์(Online) การจัดการเรียนรู้แบบการเยี่ยมบ้าน (On - hand) ที่สอดคล้องทั้งบริบทของผู้เรียนกับวัฒนธรรมสถานศึกษาแต่ละแห่ง และเรื่องนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Galvis (2018) ได้สรุปไว้ว่า การเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นการเรียนอย่างพิเศษที่เป็นทั้งออนไลน์และเรียนแบบซึ่งหน้าโดยมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นอกจากนี้ Soeriro et al (2012) ยืนยันว่า การออกแบบการเรียนแบบผสมผสานที่ดีจะเพิ่มประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนทั้งแบบซึ่งหน้าและออนไลน์ในด้านเนื้อหา การสืบค้นข้อมูล และความยืดหยุ่นสะดวกสบายในการเรียน และการนำเสนอสิ่งแวดล้อมในการเรียนจะมีผลบวกต่อการเข้าร่วมและผลการเรียนของนักเรียนซึ่งนำไปสู่คุณภาพการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและฝ่ายบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 14 สามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปปรับแผน และนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำกับการเรียนรู้แบบผสมผสานให้มีผลต่อคุณภาพการศึกษาทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนประกอบด้วย 1) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านอุปกรณ์การเรียน 3) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านข้อมูล และ 4) แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านสมรรถนะหลัก

ของผู้เรียน นอกจากนั้นแล้วยังนำไปใช้พัฒนาในรูปของการจัดกิจกรรม โครงการกับการทำวิจัยในสถานศึกษามากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

เอกสารอ้างอิง (References)

- Busch, D.S., Griffis, R., Link, J.S. & Abrams, K. (2016). Climate science strategy of the US National Marine Fisheries Service. *Marine Policy*, 74, 58-67.
- Das, R. Faculty, Department of Education, Cotton University, das.rumpadas.rumpa02@gmail.com. The Attitude of students and teacher towards blended learning at the elementary level. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online*, Year, 20(5), 245-257.
http://ilkogretim-online.org doi:10.17051/ilkonline.2021.0523
- Friesun, N. (2012). *Blended learning designates the range of possibilities presented by combining Internet and digital media with established classroom forms that require the physical co-presence of teacher and student*. Report: Defining Blended Learning
- Galvis, A.H. (2018). Supporting decision-making processes on blended learning in higher education: literature and good practices review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 15, 25-38. <https://doi.org/10.1186/s41239-018-0106-1>
- George, K.M., Selvin, E., Pankow, J.S., (2018). Sex differences in the association of diabetes with cardiovascular disease outcomes among African-American and white participants in the Atherosclerosis Risk in Communities Study. *Am J Epidemiol*, 187(3), 403-410.
- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Science Direct Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Gyampoh, A. O., Ayitey, H. K., Fosu-Ayarkwah, C., Ntow, S. A., Akossah, J., Gavor, M., & Vlachopoulos, D. (2020). Tutor perception on personal and institutional preparedness for online teaching-learning during the COVID-19 crisis: The case of Ghanaian Colleges of Education. *African Educational Research Journal*, 8, 511-518. Retrieved from <http://doi.org/10.30918/AERJ.83.20.088>
- Jolliffe, A., Ritter, J., Stevens, D. (2012). *The Online learning handbook: developing and using web-based learning*. Routledge, eBook ISBN: 9780203062432
- Kalayci, N., & Basaran, M. (2014). A Combined Approach Using Multiple Correspondence Analysis and Log-linear Models for Student Perception in Quality in Higher Education. *Procedia Economics and Finance*, 17, 55-62.
- Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements across Organizational Levels. *Leadership Quarterly*, 18, 154-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>

-
- Nell, C.E., & Cant.M. C. (2014). Determining student perceptions regarding the important service features and overall satisfaction with the service quality of a higher education institution. *Management*, 19(2), 63-87.
- Soeiro, D., Dias de Figueiredo, A. & Ferreira, J.A.G. (2012). Mediating Diversity and Affection in Blended Learning: a Story With a Happy Ending. *Electronic Journal of e-Learning*, 10(3). 46-58.
- Steer, L. Ghanem, H. & Jalbout, M. (2014). *Arab youth: Missing Educational Foundations for a productive life*: The center for education at the Brookings institution: Washington, DC, USA, 2014: p.16
- Stock, B.C., Andrew L.J., Eric J.W., Andrew C.P., Donald L.P., & Brice X.S. (2018). *Analyzing mixing systems using a new generation of Bayesian tracer mixing models*. Published online 2018 Jun 21. doi: 10.7717/peerj.5096
- Tarman, B. (2016). Innovation and Education. *Research in Social Sciences And Technology*, 1(1), 77–97.
- Tshabalala, M., Ndeya-Ndereya, C.N. & van der Merwe, T. (2014). Implementing blended learning at a developing university: Obstacles in the way. *Electronic Journal of e-Learning*, 12(1), 101-110
- Yıldız, S.M. (2005). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında algılanan hizmet kalitesi düzeyini ölçmeye yönelik kalite ölçeği*, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 10 (4), Ankara.
- UNESCO (2019). *Defending the ‘right to the city’: How cities include migrants and refugees in and through education*. Retrieved from <https://en.unesco.org/gem-report/taxonomy/term/210>, Access to 15/08/2020
- UNESCO (2005). *Guidelines for Inclusion*. Ensuring Access to Education for All France.