

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษาทฤษฎีฐานราก*

กนกกร สมปราชญ์¹

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อศึกษา 1) ลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ 2) เจเนอซิสเหตุการณ์แสดงออกภาวะผู้นำการเรียนรู้ 3) การปฏิบัติและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติภาวะผู้นำการเรียนรู้ และ 4) ผลสืบเนื่อง (consequence) จากการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้นำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎี การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต แบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่มแบบเจาะจง พื้นที่ในการศึกษาประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา รวม 6 แห่งที่มีผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับว่ามีภาวะผู้นำสูงและโดดเด่น ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารฝ่ายต่างๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ศึกษานิเทศก์และคณะผู้มาศึกษาดูงานโรงเรียนดังกล่าว

ผลวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ความคิดสร้างสรรค์และความกล้า (2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทรงพลังต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม (3) ความยืดหยุ่น (4) การบูรณาการ ของศาสตร์และเทคโนโลยี (5) เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ (6) การเรียนรู้เป็นทีม (7) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (8) การเปลี่ยนแปลงและมีความเฉพาะตัว (tailor made) (9) ความพอเพียง (10) การวิจัยและพัฒนา

2. เจเนอซิสเหตุการณ์ของการเกิดภาวะผู้นำการเรียนรู้ ได้แก่ (1) ภูมิหลังส่วนบุคคล แรงบันดาลใจ การเป็นผู้สร้างองค์ความรู้และเป็นผู้ชอบคิดต่างรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แรงขับของสังคม (ภาวะวิกฤติทางการศึกษา ทักษะความรู้ในศตวรรษที่ 21 และความคาดหวังจากนโยบายเบื้องบน) (2) เจเนอซิสเชิงบริบท (3) เจเนอซิสสอดแทรก (วัฒนธรรมการเรียนรู้ นโยบาย ICT เพื่อการศึกษาและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน)

3. การปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและมุ่งเน้นการเรียนรู้ (2) การค้นหาปัจจัยที่ทำให้เป้าประสงค์สำเร็จ (3) การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และความไว้วางใจ (4) การคิดหาวิธีการและกลยุทธ์ (5) การออกแบบการเรียนรู้ในลักษณะ backward mapping (6) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เพิ่มขึ้น (7) การสร้างอัตลักษณ์และแนวปฏิบัติที่ดี (8) การนำเอาค่านิยมที่ดีมาใช้ (9) การเปลี่ยนห้องสมุดมาเป็นศูนย์เรียนรู้ และ (10) วิจัยและพัฒนา

4. ผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ทั้งต่อตนเองทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการ และวิชาชีพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเรียนรู้, ทฤษฎีฐานราก, ผู้บริหารโรงเรียน, ความคิดสร้างสรรค์และความกล้า, การเรียนรู้เป็นทีม

* ทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

¹รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, E-mail: kanoklin@kku.ac.th



Learning Leadership of School Principals: A Grounded Theory Study*

Kanokorn Somprach¹

Abstract

The purpose of this research was to study and construct a grounded theory of learning leadership, they were: 1) characteristics or attributes of learning leadership, 2) causal conditions leading to being a leader, 3) actions and factors affecting the learning leadership, and 4) the consequences of learning leadership. The conclusion drawn from the phenomenal study led to theoretical conclusion. Data collection was performed using various methods including in-depth interview, participant observation, and focus group discussion. The study sites included 6 schools. Informants consisted of school principals, management committees for different sections, heads of subject groups, teachers, school committees, parents, educational supervisors, and study trip groups to the schools.

The research findings are as follows:

1. Characteristics/attributes: (1) creativity and courage, (2) construction of the powerful learning environment, (3) flexibility, (4) integration, (5) technologies for learning and management, (6) team learning, (7) self-directed learning, (8) transformational process and tailor-making, (9) economic sufficiency, (10) research and development.
2. Causal condition behind learning leadership: (1) background, inspiration, construction of knowledge, high order thinking, innovation and social drive (educational crisis, the 21st Century skills); (2) contextual conditions; (3) intervention (knowledge and understanding of learning, learning culture, school-based management and ICT policy).
3. Actions of learning leadership: (1) shared vision, (2) finding of factors affecting learning achievement, (3) creation and development of relationships with people and community, and building of trust, (4) finding mission and strategies, (5) designing learning school model based on backward mapping, (6) building the networks, (7) creation of identity and good practice, (8) application of values that lead to be success, (9) turning library to be a learning center, and (10) conduct research and development.
4. The consequences occur in the form of efficiency in management and instruction of teachers which lead to educational qualities while new models of knowledge are created academically and professionally.

Keywords: learning leadership, grounded theory, school principal, creativity & courage, team learning

* Research grant supporting from Faculty of Education, Khon Kaen University

¹ Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University, E-mail: kanoklin@kku.ac.th

ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร (Ivancevich et al., 2008) ผู้บริหารโรงเรียนในยุคนี้ต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ผู้นำ (leader) ผู้สนับสนุน (supporter) ผู้สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ทรงพลังเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้พัฒนางานตามพันธกิจ (mission) ของโรงเรียน (Leithwood et al., 2006) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (successful school) จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของโรงเรียนและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีส่วนร่วม ความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการเรียนรู้และขยายศักยภาพการเรียนรู้ของสมาชิก รวมทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี (ธีระ รุญเจริญ, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับ กนกอร สมปราชญ์ (2555) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกับกระบวนการ (process) โครงสร้างองค์กร (structure) แบบแผนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงาน

Kouzes และ Posner (2016) ได้เสนอแนะ 5 หลักการสำคัญสู่การเป็นผู้นำที่โดดเด่น ได้แก่ เชื่อว่าสามารถทำได้ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความท้าทายให้กับตนเอง ปฏิสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายกับสมาชิกในการสนับสนุนช่วยเหลือ และลงมือทำอย่างรอบคอบและมีจุดมุ่งหมาย และยังสรุปเพิ่มเติมอีกว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะนิสัยและต้องเสริมให้แข็งแกร่งขึ้นในการทำงานทุกๆ วัน มีการเรียนรู้อย่างไม่มีการสิ้นสุด (Seijts, 2013) ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำพร้อมกับนำความรู้มาพัฒนาองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อไป

ผู้นำในอนาคตจะผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะความรู้ที่จำเป็นในยุคศตวรรษที่ 21 อยู่เสมอ ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ การสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมอันทรงพลังที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม มีทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำงานและเรียนรู้กันเป็นทีม การบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการเจรจาต่อรอง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถบูรณาการความรู้และวิธีการ มีการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงบริบท

ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้หลากหลายและทันสมัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบไร้พรมแดนไม่จำกัดเวลาและสถานที่ มีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยให้เลือกได้ตามที่ต้องการและมีความน่าสนใจ ทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และสารสนเทศเหล่านั้นได้ดีกว่าแบบเดิมๆ ผู้บริหารต้อง

มีความยืดหยุ่น สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนและชุมชน ร่วมมือกันจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตของโรงเรียนได้

Elmore (2008) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการพัฒนา การปฏิบัติการนี้เรียกว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา และมีการถ่ายทอดความรู้และทักษะเพื่อเพิ่มศักยภาพในโรงเรียน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม เกิดภาวะผู้นำการเรียนรู้ การเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ความรู้และการประเมินผลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ข้อมูลป้อนกลับ สะท้อนผล เพื่อไปวางแผนใหม่อีกครั้งเพื่อปรับปรุงต่อไปอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมที่ปรากฏในประเทศไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์ประกอบและการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทไทย จึงควรมีการศึกษาในเรื่องนี้เพื่อให้มีองค์ความรู้ที่สมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาทางการบริหารการศึกษาที่เป็นบริบทของสังคมไทยต่อไป

การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการศึกษาปรากฏการณ์หลัก (core phenomenon) และสาเหตุที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์หลักนั้น (causal conditions) คุณลักษณะ (attribute) ของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นความสามารถของตนเอง เป็นที่ยอมรับในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ การปฏิบัติของภาวะผู้นำ (leadership practice) รวมทั้งผลสืบเนื่อง (consequence) จากภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งต้องศึกษาถึงบริบทและความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา และปรากฏการณ์ทั้งหมดอาจเชื่อมโยงไปสู่การคลี่คลายคำตอบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นบริบทของสังคมไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ (phenomenon) ที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะ (attribute) หรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน เงื่อนไขเชิงสาเหตุการปฏิบัติ (action) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น (consequence)

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากโดยการศึกษาปรากฏการณ์จากทัศนะ มุมมอง และให้ความหมายของผู้เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

Kohlreiser (2013) ได้เขียนถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 2) Communication (การสื่อสาร) 3) Technology (เทคโนโลยี) 4) Innovative

learning (นวัตกรรมการเรียนรู้) และ 5) Flexibility (ความยืดหยุ่น) ส่วน Antonacopoulou and Bento (2003) ได้เคยสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) Attentiveness to learning (ความสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้) 2) Shared learning (การเรียนรู้ร่วมกัน) 3) Integration (การบูรณาการ) 4) Flexibility (ความยืดหยุ่น) 5) Higher order thinking (กระบวนการคิดขั้นสูง) ส่วน Tubin (2013) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 2) Technology (เทคโนโลยี) 3) Innovative learning (นวัตกรรมการเรียนรู้) 4) Environment (สภาพแวดล้อม) 5) Evaluation (การประเมิน) 6) Collaboration (การร่วมพลัง) 7) Research (การวิจัย) 8) Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) 9) Vision (การมีวิสัยทัศน์) นอกจากนี้ Salavert (2013) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาและออกแบบโมเดลการเรียนรู้ และยังได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ว่า ควรประกอบด้วย 1) Shared learning (การเรียนรู้ร่วมกัน) 2) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 3) Innovative learning (นวัตกรรมการเรียนรู้) และ 4) Instructional Development (การพัฒนาการเรียนการสอน) ส่วน Halbert และ Kaser (2013) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 ไว้ว่า ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยการใช้เทคโนโลยีที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียนใน British Columbia และมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ดังกล่าว ดังนั้น คุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงควรประกอบด้วย 1) Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) 2) Powerful Environment (สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้) 3) Integration (การบูรณาการ) 4) Technologies (การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้) 5) Self Directed Learning (การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง) 6) Team Learning (การเรียนรู้เป็นทีม) และ 7) Research (การวิจัย)

แนวคิดเกี่ยวกับปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

Kouzes และ Posner (2006) ได้กล่าวถึงปฏิบัติการภาวะผู้นำ (leadership practice) ว่ามี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1) เป็นแบบอย่างที่ดี (model the way) เป็นผู้มีความเชื่อ ค่านิยมแห่งตนชัดเจน และสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร แสดงให้เห็นจุดยืนของผู้นำว่าทำไปเพื่ออะไร และต้องแสดงออกให้เห็นด้วย

2) สร้างแรงบันดาลใจไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม (inspire a shared vision) เป็นการสื่อสารให้เห็นวิสัยทัศน์ร่วม ทำสิ่งที่น่าสนใจและเป็นไปได้ นำเอาความคิดเชื่อ ความคาดหวังมาหลอมรวมกันและสื่อความหมายให้ทราบโดยทั่วกัน

3) สร้างกลยุทธ์และกระบวนการที่ท้าทาย (challenge the process) เป็นการมองหาโอกาสและวิธีการเพื่อการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพและการเรียนรู้ของคนและองค์กร

4) เสริมพลังกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย (enable other to act) เป็นการสร้างความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างศรัทธาความไว้วางใจ มีการกระจายภาวะผู้นำเพื่อบรรลุ goals ที่ตั้งไว้

5) กระตุ้นและเสริมพลังใจ (encourage the heart) เป็นการเสริมสร้างเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสมาชิกให้คุณค่าของสมาชิกทุกคน เป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จและสร้างชุมชนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นต่อไป

ผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิบัติของผู้นำโรงเรียนย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการงานของโรงเรียน สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น Hoy and Miskel (2001) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมองประสิทธิผลของโรงเรียนเกี่ยวกับภารกิจที่ตรวจสอบได้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการออกของนักเรียน ความพึงพอใจของครูและขวัญกำลังใจของบุคลากร รุ่ง แก้วแดง (2542) ได้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่าเป็นความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งต่อมา Hoy and Miskel (2013) ได้สรุปประสิทธิผลโรงเรียนว่าพิจารณาจากผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ผลลัพธ์ของโรงเรียนโดยรวม ทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายส่วน ได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้นำ 2) พฤติกรรมของผู้นำ 3) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม 4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และ 5) คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสมาชิก (กนกอร สมปราชญ์, 2555)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. พื้นที่ในการวิจัย (The field to research)

พื้นที่ในการวิจัยเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3 แห่ง (นามสมมติ) ได้แก่ 1) โรงเรียนกลางกรุงอีสาน 2) โรงเรียนร้อยวิทยาลัย และ 3) โรงเรียนเตรียมพัฒนา และ โรงเรียนระดับประถมศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนไผ่ศึกษา 2) โรงเรียนกรุงศรีและ 3) โรงเรียนชุมชน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการเก็บข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารฝ่ายต่างๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ศึกษานิเทศก์หรือผู้ประเมิน คนในชุมชน และ คณะผู้มาศึกษาดูงานโรงเรียน โรงเรียนละ 10 คน รวม 60 คน

3. กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ 4 วิธีการ และดำเนินการในลักษณะเชิงบูรณาการ โดยผสมผสานและยืดหยุ่นวิธีการ

การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นวิธีการพูดคุย (interview conversation) ซักถามแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย (face to face interview) ใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว คำถามที่ใช้มุ่งเน้นหาคำตอบที่เป็นปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น โดยใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที มีการสัมภาษณ์หรือสนทนาหลายครั้ง ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการถ่ายทอดหรือต้องการให้ข้อมูลชัดเจนยิ่งขึ้น

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) เป็นการสังเกตและรวบรวมข้อมูลด้วยการเอาใจใส่ ระมัดระวังในการเก็บข้อมูล บางประเด็นออกแบบเป็นการ checklist เพื่อสะดวกและ มีความครอบคลุมในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยบางคนเป็นกลางและไม่มีความอคติ ข้อมูลจากการสังเกต ประกอบด้วย บริบทโรงเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ กิจกรรมทั้งในและนอกหลักสูตร การบริหารงานและการปฏิบัติการภาวะผู้นำ สังคมของโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์กร

การสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (focus group discussion) เป็นการพูดคุยเพื่อหาข้ออภิปรายและข้อสรุปบางอย่าง สามารถกระตุ้นให้แสดงทัศนะของตนเองได้อย่างกว้างขวาง สมาชิกในการร่วมสนทนาจะต้องมีประสบการณ์และภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน บรรยากาศและพลวัตของกลุ่มจะกระตุ้น มีการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด บันทึกภาพและเสียงเพื่อเวลาถอดรหัสข้อมูล จะได้สมมุติฐานทุกถ้อยคำ เพื่อที่จะนำไปประกอบกันในการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลในประเด็นเดียวกันจากข้อมูลที่หลากหลาย (triangulation)

การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ข้อมูลจากเอกสารจะให้ภาพทั้งที่เป็นปรากฏการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา สภาพแวดล้อมหรือบริบท รวมทั้งหลักฐานต่างๆ ที่เป็นข้อมูลทั้งที่เป็นปฐมภูมิ (primary data) และทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการวิเคราะห์รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน รายงานการประเมินภายนอก แผนปฏิบัติการและบันทึกการประชุมต่างๆ เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มจากการแบ่งเนื้อหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกันออกเป็นหน่วยย่อยๆ หรือเป็นหมวดหมู่ ด้วยกระบวนการกำหนดมโนทัศน์ (coding process) (Strauss & Corbin, 2011) ประกอบด้วย 1) การเปิดรหัสของข้อมูล 2) การหาแก่นของรหัสข้อมูล 3) การเลือกรหัสของข้อมูล 4) การพัฒนาทฤษฎี

5. การสร้างความเชื่อถือ (trustworthiness)

ผู้วิจัยเริ่มจากการสร้างความสัมพันธ์และความน่าไว้วางใจแก่ผู้ให้ข้อมูล พยายามทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ด่วนสรุปข้อมูล ในการสัมภาษณ์ใช้ทั้งแบบไม่เป็น

ทางการและแบบกึ่งโครงสร้าง ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้าในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เก็บข้อมูลจากหลายคน หลายสถานะในเรื่องเดียวกัน ส่วนวิธีการใช้การสัมภาษณ์ สังเกต และอภิปราย กลุ่มร่วมด้วย เช่นในเรื่องคุณลักษณะและองค์ประกอบ เงื่อนไขเชิงสาเหตุ เป็นต้น และใช้คณะผู้วิจัยและ นักศึกษาปริญญาเอกช่วยกันเก็บข้อมูล

ผลการวิจัย

บริบทของโรงเรียนและชุมชน

โรงเรียนกลางกรุงอีสาน

โรงเรียนกลางกรุงอีสานเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดที่เป็นเมืองหลวงของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (extra-large school) นักเรียนมีความเป็นเลิศทาง วิชาการ เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคจนถึงระดับประเทศ โรงเรียนแห่งนี้พยายามพัฒนาให้เป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แต่ยังไม่สมบูรณ์นัก เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาอันดับต้นของภาคอีสาน จุดเด่น อยู่ที่ผลลัพธ์ของการเรียนของเด็กนักเรียนและการพัฒนาครูโดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมี ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และสร้างศูนย์การ เรียนรู้ และศูนย์ความเป็นเลิศทางภาษาให้เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้ ICT มาใช้ในการบริหารงานและการ จัดการเรียนการสอนได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นชายอายุประมาณ 50 ปี จบปริญญาตรีโดย การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ชื่อเสียงที่สุดในภาค ภายใต้การนำเกือบสิบปีของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการ เรียนรู้ท่านนี้ได้เสริมสร้างให้บุคลากรทุกคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับชุมชนและการบูรณาการศาสตร์และยุทธวิธีต่างๆ มีการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของโรงเรียน

โรงเรียนร้อยวิทยาลัย

โรงเรียนร้อยวิทยาลัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยเมื่อปี 2558 เป็นโรงเรียนมัธยมที่ได้รับรางวัลอันดับที่ 1 ของประเทศไทยในด้านเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ในการ จัดการเรียนรู้อะดับมหาวินิจฉัยได้ 100 เปอร์เซนต์ ผู้เรียนมีคะแนนสูงสุดทุกวิชาในระดับมัธยม ปลาย โคดเด่นที่สุดในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนและการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทรงพลัง เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ชุมชนกล่าวขวัญถึงเรื่องที่โรงเรียนมีการปรับตัวเก่ง ยอมรับความคิดเห็น ใหม่ๆ (flexibility) บริหารงานด้วยการบูรณาการและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นชาย อายุประมาณ 59 ปี จบปริญญาตรีและปริญญาโทการศึกษาบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในเมืองหลวง และ ปริญญาเอกการบริหารและการพัฒนาการศึกษาจากมหาวิทยาลัยใกล้เคียง เป็นตัวอย่างของการเป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้และทำให้สมาชิกและบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้วย เป็นผู้บริหารระดับเชี่ยวชาญ

และได้รับการยอมรับในระดับประเทศ ผู้บริหารท่านนี้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของส่วนกลางและในการร่วมวางแผนนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการศึกษานอกระบบโรงเรียนด้วย มีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการคุณภาพ

โรงเรียนเตรียมพัฒนา

โรงเรียนเตรียมพัฒนา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในต่างจังหวัด มีชื่อเสียงในเรื่องของการพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมของครูและผู้เรียน โดดเด่นในเรื่องการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนถูกพัฒนาให้เป็นโรงเรียนขนาดกลางที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดดเด่นด้าน การพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู มีการเรียนรู้อย่างไม่มีการสิ้นสุด ชุมชนให้การยอมรับว่าเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดกะทัดรัดแต่เต็มไปด้วยคุณภาพ การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ เทคนิควิธีของผู้บริหารโรงเรียนทำให้โรงเรียนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ดี ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหญิงอายุประมาณ 50 ปี จบปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา และปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา เคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามาก่อน มีความสามารถในการจัดการบูรณาการ การยืดหยุ่น และเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จึงทำให้มีผลงานและโรงเรียนถูกยกระดับด้านการจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ความที่ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดีมาก เธอจึงมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้และประสบการณ์ของนานาชาติประเทศมาทดลองใช้ในการทำงานและพัฒนาผู้เรียน ได้อย่างหลากหลายและมีประโยชน์ เธอเป็นผู้หนึ่งของตัวอย่างของผู้บริหารที่มีการเชิดชูและเข้าไปมีส่วนร่วมกับหลากหลายองค์กรในชุมชนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา เธอเชื่อมั่นว่าภาษาและการคิดคำนวณคือรากฐานของ การเรียนรู้ทุกวิชา

โรงเรียนไผ่ศึกษา

โรงเรียนไผ่ศึกษาเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ประจำอำเภอ ในจังหวัดที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและโดดเด่นในเรื่องการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนและครูเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนจึงให้ความเชื่อมั่นและศรัทธาให้บุตรหลานเรียนในระดับประถมศึกษาก่อนที่จะส่งไปเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาที่มีชื่อเสียงในตัวจังหวัดต่อไป เด่นเรื่องการพัฒนาวิชาชีพครู โดยการนำเอาการศึกษาขั้นเรียน (Lesson study) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาวิชาชีพครู เป็นต้นแบบของประเทศไทยในการนำเอาการศึกษา ขั้นเรียนมาใช้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารโรงเรียนเป็นชายอายุประมาณ 52 ปี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมา 21 ปี จบปริญญาตรีวิทยาลัยครูเทพสตรี สาขาการสอนคณิตศาสตร์ จบปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา การอบรมเรียนรู้ที่มีผลต่อการปรับพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

คือการได้มาเรียนปริญญาเอก ทำให้มีความรู้ มั่นใจในวิธีการแสวงหาความรู้ได้มาก ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการบูรณาการ ใช้ ICT ในการจัดการและการเรียนรู้

โรงเรียนกรุงศรี

โรงเรียนกรุงศรีเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ใจกลางจังหวัดที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของประเทศ มีการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กและการเกิดนวัตกรรมการสอนของครู เป็นผู้มีคามมานะ อดทน บากบั่นในการทำงาน เรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้ชุมชนและเพื่อนร่วมงานมองเห็นความเป็นผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารท่านนี้ มีกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่แฝงไว้ซึ่งจริยธรรม ปรับปรุงจนเหมาะกับบริบทแวดล้อมในลักษณะเป็นเฉพาะตัวชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นชายและเป็นผู้มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง มาโดยตลอด อายุประมาณ 54 ปี เป็นผู้รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จบปริญญาตรีทางการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเปิดแห่งหนึ่ง และจากวิทยาลัยครูแห่งหนึ่งในภาคอีสาน จบปริญญาโทและปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีงานวิจัยตีพิมพ์ทั้งระดับชาติและนานาชาติจำนวนมาก

โรงเรียนชุมชน

โรงเรียนชุมชน เป็นโรงเรียนประถมศึกษาประจำอำเภอ อยู่ในจังหวัดที่มีชื่อเสียงของประเทศ เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) มีการบริหารจัดการคุณภาพจนมีผู้มาศึกษาจนอยู่ตลอดปี ไม่ขาดสาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ นำผู้บริหารโรงเรียนมาศึกษาโมเดลต่างๆ ของโรงเรียนแห่งนี้ มีแหล่งเรียนรู้ทั้งของนักเรียนและชุมชนแทนการมีห้องสมุด มีนวัตกรรมที่เกิดจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอยู่มากมาย ยกกระดานขึ้นเป็นสินค้าพื้นเมืองของท้องถิ่นได้ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นชายอายุประมาณ 56 ปี ตอนเด็กๆ เคยบวชเป็นพระและศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเองมาตลอด จึงจบปริญญาตรี 2 ด้าน จบปริญญาโทและปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ผู้บริหารเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (self-directed learning) โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ตนเอง วางแผนเพื่อหาแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง มีการประเมินตนเองเป็นระยะๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังชอบที่จะเข้าไปเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ แล้วนำมาทดลองปฏิบัติจริงในที่ทำงานของตนเอง

คุณลักษณะ เงื่อนไขเชิงสาเหตุและการปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ/ลักษณะของภาวะผู้นำการเรียนรู้

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และสนทนากลุ่ม ทำให้เห็นคุณลักษณะ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเรียนรู้จากทัศนะของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน ได้อธิบายให้เห็นคุณลักษณะที่ชัดเจนของภาวะผู้นำการเรียนรู้จากคำสำคัญและมโนทัศน์เหล่านั้น ซึ่งเริ่มจากการมีความคิดขั้นสูงซึ่ง

หมายถึงความคิดสร้างสรรค์ มาเป็นอันดับแรก และการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรมเป็นลำดับต่อมา ส่วนลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะร่วมของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 คน ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การมีงานวิจัยและพัฒนา การนำเอาเทคโนโลยี (บางโรงเรียนเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง และ ICT) มาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ การเรียนรู้ เป็นทีม การทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การบูรณาการของศาสตร์ต่างๆ และยุทธวิธีเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ การมีความยืดหยุ่น ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะมีลักษณะของจริยธรรมที่มีความพอเพียง อดทน เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับตัวเอง เหมาะกับบริบทแวดล้อม โดยการออกแบบโมเดลการเรียนรู้ของโรงเรียน รวมทั้งออกแบบคุณลักษณะของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาออกไป

เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ค้นหาเงื่อนไขเชิงสาเหตุของการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร หลักฐานและการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง โดยมีมุ่งประเด็นไปตั้งแต่ภูมิหลัง เส้นทางก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมทั้งการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหาร อันเกิดจากประสบการณ์และการศึกษาเรียนรู้ ซึ่งได้ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง เงื่อนไขเชิงสาเหตุมีดังนี้

1. ภูมิหลังส่วนบุคคล (personal background) ภูมิหลังส่วนบุคคลที่มีส่วนทำให้เกิดภาวะผู้นำการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นครอบครัว การศึกษาเรียนรู้ที่มีอย่างไม่สิ้นสุดจนกระทั่งจบปริญญาเอก
2. แรงบันดาลใจ (inspiration) เนื่องจากแรงบันดาลใจนี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันในตัวผู้บริหารโรงเรียนเกิดภาวะผู้นำ ในตนเอง (self leadership) และอย่างแท้จริง จึงมีการแสวงหาความสามารถที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง และสอดคล้องกับแนวทางที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย นอกจากนี้ยังมีความศรัทธาในวิชาชีพครู มีความรักในวิชาชีพของตนเองมาก ทำให้มุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา

3. การเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ เป็นผู้ชอบคิดต่าง/สร้างนวัตกรรม เนื่องจากการบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องคิดนอกกรอบ ผู้บริหารคนเดิมมีการคิดและทำไว้แล้ว แต่หากไม่ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องคิดใหม่ คิดต่างจากเดิมในการแก้ปัญหา นั่นคือการทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ โดยเชื่อว่าการคิดต่างเพื่อการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

4. แรงขับของสังคม

ในการเป็นผู้บริหารย่อมถูกคาดหวังจากสังคมว่าจะนำพาคุณภาพการศึกษาให้มีความก้าวหน้า และยกระดับศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ แรงขับของสังคมประกอบ 1) ภาวะวิกฤติของการศึกษา 2) ทักษะความรู้ในศตวรรษที่ 21 3) ความคาดหวังจากนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เงื่อนไขเชิงบริบท

ในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการปรับโครงสร้างการทำงาน และระบบของโรงเรียนให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โรงเรียนต้องมีการประเมินตนเองเพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำแผนพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ผู้ปกครอง บุคลากรครู นักเรียน รวมทั้งชุมชนที่ต่างมีความคาดหวัง มีความเชื่อ ความต้องการเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน ความคาดหวังในตัวครู การพัฒนาวิชาชีพของครู การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน

เงื่อนไขสอดคล้อง

เงื่อนไขสอดคล้องที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ นโยบายการใช้ ICT เพื่อการศึกษา และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเรียนรู้

จากการเก็บข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ จากเอกสารหลักฐานต่างๆ ของโรงเรียนและคำบอกเล่าของสมาชิกในโรงเรียนและชุมชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติการในสิ่งต่อไปนี้

- 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และมุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของทุกคน
- 2) ค้นหาปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในเป้าประสงค์ของแต่ละเรื่องที่ตั้งเอาไว้
- 3) สร้างและพัฒนาสัมพันธภาพกับบุคคลทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งสร้างความไว้วางใจ (trust)
- 4) คิดหาวิธีการ โดยเป็นผู้คิดขั้นสูง คิดอย่างสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและ คิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ (goals) และกลยุทธ์
- 5) ออกแบบการเรียนรู้โดยออกแบบย้อนกลับรูปแบบการเรียนรู้ของโรงเรียนตนเอง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่จบออกไป ในลักษณะ backward mapping
- 6) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าประสงค์และเป็นแบบเฉพาะตัว (tailor made) ให้เหมาะกับบริบทแวดล้อม
- 7) สร้างเครือข่ายพันธกิจให้เพิ่มขึ้น
- 8) เปลี่ยนจากห้องสมุด (library) มาทำเป็นศูนย์เรียนรู้ (learning center)
- 9) สร้างอัตลักษณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดี
- 10) ทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน

11) นำเอาค่านิยมที่ดีมาใช้ และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารบนฐานข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นปัจจุบัน การเรียนรู้เป็นทีมและความพอเพียง ฯลฯ การพัฒนาตนเอง สมาชิกในองค์กรและผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ผลสืบเนื่องจากภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง ได้แก่ ชื่อเสียงเกียรติยศ ความภูมิใจในตนเอง และความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพ การจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของสมาชิกในโรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาเป็นผลสืบเนื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนของครู และมีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรากฏในรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของทั้งหกโรงเรียนสูงขึ้นอย่างน่าสนใจ มีสถิติการเข้าศึกษาต่ออุดมศึกษาอยู่ในระดับสูง บางโรงเรียนทำได้ถึงร้อยละแปดสิบ การปฏิบัติการของภาวะผู้นำ ทำให้ระบบการบริหารงานในโรงเรียน มีคุณภาพ มีพลวัตร มีความยืดหยุ่นทั้งด้านโครงสร้าง ปรับตัวได้รวดเร็ว จึงสามารถยกระดับ คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อไป

ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้ของชุมชนและสังคม

การใช้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ในการบริหารจัดการภารกิจของโรงเรียนให้ดำเนินไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนที่ตั้งไว้ เป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งคือคุณภาพการศึกษา รวมถึงความพยายามในการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชน จึงมีการใช้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ตอบสนอง ความคาดหวังของสังคม ทำให้มีผลต่อชื่อเสียงของโรงเรียน และความสำเร็จของโรงเรียนที่โดดเด่นนี้

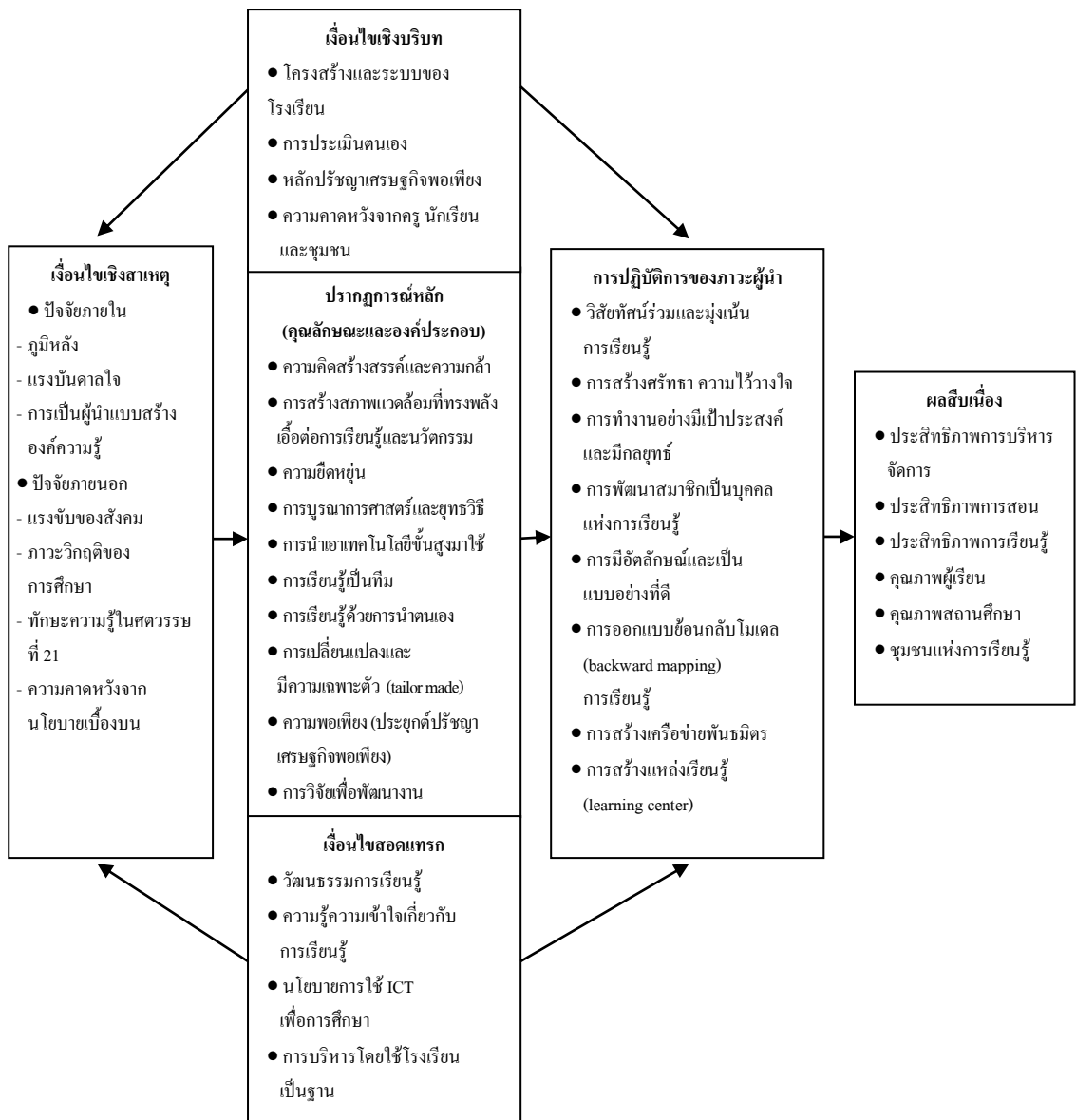
การสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

คุณลักษณะและอัตลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ ถึงแม้จะไม่ได้เป็นตัวทฤษฎีที่ยิ่งใหญ่แต่ก็เป็นองค์ความรู้ที่แสดงถึงศาสตร์และศิลปะของการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น เพื่อ

เสริมสร้างศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเรียนรู้มีความเป็นอัตลักษณ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็น ภาวะผู้นำที่สามารถขยายขีดศักยภาพการเรียนรู้ของคนไทยในยุคปัจจุบัน และยังเป็นอัตลักษณ์ของผู้นำใน ยุคหลังสมัยใหม่ (postmodern era) ที่ควรมีการศึกษาและพัฒนา รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปเป็นแผนภาพ และความคิดรวบยอด ดังนี้



จากแนวคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ของบุคคลให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำจะมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงาน จึงเกิดความยืดหยุ่นเพื่อสร้างวิธีการใหม่ๆ ที่มีความท้าทายในการสร้างการเรียนรู้ มีการติดต่อสื่อสารการเรียนรู้ในทีมงาน สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เกิดการเรียนรู้เป็นทีม ตลอดจนมีการฝึกอบรมสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ OECD และ Tubin (2013) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันเพราะเป็นการส่งเสริมให้เกิดทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง เนื่องจากมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อในการเรียน การออกแบบและพัฒนา มีนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน อันจะส่งผลให้เกิดการจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้นำเกิดความคิดสร้างสรรค์และความกล้าหาญในการออกแบบนวัตกรรมต่างๆ มาใช้ในหน่วยงานอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และจากการประเมินการเรียนรู้ของตนเอง ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเครือข่ายการเรียนรู้ มีการกำหนดบทบาทนโยบายหลักอยู่ใน การสร้างเงื่อนไขเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เครือข่ายแบบมืออาชีพคุณลักษณะของผู้นำการเรียนรู้ที่พบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Antonacopoulou and Bento (2003); Kohlreiser (2013); และ Salavert (2013)

คุณค่าในการศึกษาครั้งนี้ คือ การได้ข้อมูลและหลักฐานตามสภาพจริงของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงในการปฏิบัติสู่การสร้างวิธีการหรือรูปแบบและทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือวิจัย การจัดกระทำข้อมูล การวิเคราะห์เพื่อสรุปไปสู่ทฤษฎี เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยต้องเตรียมตนเองให้มีความพร้อมเพื่อลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

ควรทำวิจัยเพื่อศึกษาคุณลักษณะหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นการต่อยอดในบริบทของสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ควรศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเรียนรู้โดยออกแบบวิจัยเชิงปริมาณและวิเคราะห์โดยใช้สถิติขั้นสูงได้แก่ สมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2555). ภาวะผู้นำ:แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.



รุ่ง แก้วแดง. (2542). *พฤติกรรมการศึกษาไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

Antonacopoulou, E and Bento, R. (2003). *Methods of Learning Leadership Taught And Experiential*. Graduate Research, University of Manchester.

Elmore, R. (2008). *Leadership as the practice of improvement in Improving School Leadership, Volume 2, Case Studies on System Leadership*. Paris: GECD Publishing.

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

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 6th edition. New York : Random House.

_____. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 9th edition. Singapore: McGraw-Hill (Asia).

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2008). *Organizational behavior and management*. 8th edition. Boston: McGraw-Hill.

Kohltreiser, G. (2013). *Learning Leadership*. IMD Real World Real Learning.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2006). *Leadership Practices Inventory*. 3rd edition. Pfeiffer, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

_____. (2016). *Learning Leadership: he five fundamental of becoming an Exemplary leader*. New Jersey: Wiley.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong claim about successful school leadership*. Nottingham: National College Press.

Salavert, R. (2013). Approaches to learning leadership development in different School system. In Leadership for 21st Century Learning: OECD.

Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. 4th edition. Boston: Allyn & Bacon.

Seijts, G. (2013). *Good leaders never stop learning*. Ivey Business Journal (July/August).

Retrieved from <http://iveybusinessjournal.com/publication/good-leadres-never-stop-learning/>.

Strauss, A. and Corbin, J. (2011). *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3rd edition. CA: SAGE.

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