

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
**The Guidelines for Developing Learning Leadership Characteristics
of School Administrators under Phitsanulok Primary
Educational Service Area Office 3**

จิระพงษ์ ชมกลิ่น, นันทนิตย์ ท่าโพธิ์,
สุรรัตน์ บุญจันทร์ และ สติรพร ชาวนชัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร

**Jirapong Chomklin, Nuntanit Tapho,
Sureerat Boonchan and Sathiraporn Chaowachai**
Naresuan University, Thailand
Corresponding Author, Email: Jirapongc66@nu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 310 คน และ 2) การหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาจากการนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาหาแนวทางโดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำหนดนโยบายและการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 5 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการบูรณาการการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งได้เสนอแนวทางในการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรมีโอกาสดูแลเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานและการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคและนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนา

* วันที่รับบทความ : 27 มีนาคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 25 เมษายน 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 27 เมษายน 2567

หรือใช้ระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน ระบบนี้จะต้องให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีความแม่นยำสูง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ในการวิเคราะห์สถานการณ์และนำไปประยุกต์ใช้ได้
อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเรียนรู้; คุณลักษณะ; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were to study: 1) learning leadership characteristics of school administrators, and 2) guidelines for developing learning leadership characteristics of school administrators. This research study was separated into 2 steps: 1) A study on learning leadership characteristics of school administrators, the research instrument was a questionnaire. The research sample group included 310 school administrators and teachers under Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 3; and 2) Finding guidelines for developing learning leadership characteristics of school administrators was conducted using the study results from step 1 to find guidelines by using the research instrument through interviews with 5 experts in policy setting and learning leadership development in educational institutions.

The research results were found as follows: 1) Results of the study on learning leadership characteristics of school administrators in the overall was at a high level. When each aspect was considered, it was found that the highest average aspects were learning integration, team learning, operational technology, setting up an environment conducive to learning, and creativity, respectively. 2) Guidelines for developing learning leadership characteristics of school administrators, the creative aspect had the lowest average. It was suggested as the guidelines for development, school administrators should organize activities for personnel to have the opportunity to exchange knowledge and work experiences, and training would stimulate creativity and present new ideas that could lead to the efficient improvement and development of work processes in the organization. Furthermore, school administrators should develop or use information systems to collect and analyze data from both within and outside the organization to support decision-making and work planning. This system had to provide current and highly accurate information so that school administrators could use their experience and knowledge to analyze situations and apply them appropriately.

Keywords: Learning Leadership; Characteristics; School Administrators

บทนำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่องานบริหารดังที่ Maxwell (1999 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า “Everything rises and falls on leadership” หรือ “ทุกสิ่งทุกอย่างจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็เพราะภาวะผู้นำ” ความเป็นผู้นำสามารถสร้างความผูกพัน ความสามัคคี หรือแรงบันดาลใจได้ ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความสับสน วุ่นวาย ส่งเสริมความแตกแยก หรือทำลายลงได้ Kouzes and Posner (2016 : 57) เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำและเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอได้ องค์กรที่บุคคลภายในมีภาวะผู้นำจะส่งเสริมการเรียนรู้อันดับแรกและสร้างโอกาสให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ด้วย จึงเกิดเป็นระบบการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เนื่องจากภาวะผู้นำการเรียนรู้จะเน้นสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน โดยผู้นำมีการสร้างองค์ความรู้จากการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน บูรณาการความรู้จากวิทยาการต่าง ๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในทีมซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

Wood, K. (2023 : 108) พบว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความกล้าหาญในการออกแบบนวัตกรรมต่าง ๆ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโดยการประเมินการเรียนรู้ของตนเอง การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมส่งผลให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างความเข้าใจระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล การเป็นพี่เลี้ยงสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร การมีส่วนร่วมในการออกแบบการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ Kohlreiser (2013 : 45) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเข้าใจระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดวิธีการใหม่ของการแสวงหาความท้าทายและเอาชนะอุปสรรค มีการปรับปรุงการสื่อสารกับสมาชิกในทีม โดยการสร้างโครงสร้างที่แข็งแกร่ง การจัดการความขัดแย้งจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงสมาชิกในทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Organisation for Economic Co-operation and Development : OECD (2013 : 22) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปและนวัตกรรมในระบบการศึกษา ผู้นำการเรียนรู้มุ่งเน้นในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี โดยการเชื่อมโยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องและสร้างความสัมพันธ์ในระบบการเรียนรู้ โดยรวมการจัดการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ทั้งแบบดั้งเดิมและแบบต่อเนื่อง เสริมสร้างทักษะในการออกแบบใหม่ ๆ และความสามารถในการรักษาวิสัยทัศน์ในระยะยาว เพื่อเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในระบบการศึกษา ผู้นำการเรียนรู้ยังส่งเสริมการเป็นมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ผ่านการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

การค้นหาและการประเมินตนเอง โดยการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่เหมาะสมและการสร้างเงื่อนไขให้ผู้อื่นทำตาม นอกจากนี้ยังมีการเผยแพร่ความเป็นมืออาชีพให้คนอื่นเห็นในชุมชนที่ใหญ่ขึ้น ในที่สุดการเป็นผู้นำการเรียนรู้จะช่วยสร้างเงื่อนไขสำหรับเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้วัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย การเป็นผู้นำการเรียนรู้เกิดจากการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าให้กับระบบการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างยั่งยืน การเป็นผู้นำการเรียนรู้ไม่เพียงเพียงช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่ยังเป็นประกันความสำเร็จและยั่งยืนของระบบการศึกษาในระยะยาวด้วย และจากการศึกษางานวิจัยของ Salavert (2013 : 7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared learning) 2) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 3) นวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative learning) 4) การพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional Development) จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย พบว่า จีรวัดน์ วงษ์คง (2560 : 8) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การบูรณาการ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และ 6) การเรียนรู้เป็นทีม ทั้งนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นสิ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำการเรียนรู้ของตนเองและสามารถชี้้นำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นต่อไป

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีวิธีวิจัยและขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 1,529 คน ที่ปฏิบัติงานปีการศึกษา 2566

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 310 คน ที่ปฏิบัติงานปีการศึกษา 2566 ใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน สมฤดี ชมภูแดง, 2560 และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน รวม 30 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามได้ตรวจสอบความตรงโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ปรากฏว่าได้ค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.67 - 1.00 และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป และหาค่าความเชื่อมั่น 0.91

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์จากครูในสถานศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและจัดส่งทางไปรษณีย์ ตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 310 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentile)

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดลำดับคะแนนและนำข้อที่มีคะแนนน้อยสุดของแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure or Guided Interviews) โดยนำข้อมูลเรื่องภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และประเด็นรายชื่อของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 สามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการบูรณาการการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.79) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.91) ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.78) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.90) และด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 1.02) ตามลำดับ

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้		แปลผล	อันดับ
		n = 310			
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.88	0.91	มาก	2
2.	ด้านการบูรณาการการเรียนรู้	3.93	0.79	มาก	1
3.	ด้านความคิดสร้างสรรค์	3.78	1.02	มาก	5
4.	ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	3.85	0.78	มาก	3
5.	ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.82	0.90	มาก	4
รวม		3.85	0.88	มาก	

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ)	1. ผู้บริหารควรมีนโยบายและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดกิจกรรมที่เป็นการสร้างทีมอย่างเช่น การจัดเวิร์กช็อปหรือการฝึกอบรมที่เน้นการทำงานร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารควรนำเสนอเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร การใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันออนไลน์หรือการใช้ซอฟต์แวร์ที่เอื้อต่อการประสานงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทีมงานสามารถแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรได้อย่างง่ายดาย รวมทั้งสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที
2. ด้านการบูรณาการเรียนรู้ (ผู้บริหารสามารถรู้จักบูรณาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นรูปแบบใหม่ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เนื้อหา และวิธีการ)	1. ผู้บริหารควรจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อเป็นที่รวมของการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ ศูนย์ดังกล่าวควรมีการดำเนินงานที่อาศัยความร่วมมือจากทั้งบุคลากรภายในและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ซึ่งจะช่วยให้มีการผสมผสานทฤษฎีใหม่ ๆ กับการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของหน่วยงาน 2. ผู้บริหารควรจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการศึกษาอย่างต่อเนื่องผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนวัตกรรมและการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การศึกษาอย่างต่อเนื่องเหล่านี้ควรครอบคลุมทั้งความรู้ทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการ

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
	เข้าใจและนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน
3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มตลอดจนสามารถนำประสบการณ์จากความรู้ของตนเองและผู้อื่นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน)	1. ผู้บริหารควรจัดการสัมมนาและเวิร์กช็อปภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงานและการฝึกอบรม การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์และนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารควรพัฒนาหรือใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการวางแผนการทำงาน ระบบดังกล่าวควรสามารถให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีความแม่นยำสูง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (ผู้บริหารมีการวางแผนในการใช้เทคโนโลยีมาปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของหน่วยงาน)	1. ผู้บริหารควรจัดทำการวิเคราะห์ความต้องการใช้เทคโนโลยีอย่างละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้สามารถตอบโจทย์และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของหน่วยงาน การวิเคราะห์ควรรวมถึงการประเมินความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่จะเลือกใช้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพ, ความเสี่ยง, และความคุ้มค่าในระยะยาว 2. ผู้บริหารควรมีแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อนโยบายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างเต็มที่ การฝึกอบรมควรครอบคลุมทั้งทักษะเทคนิคและการใช้งานในทางปฏิบัติเพื่อให้การนำเทคโนโลยีไปใช้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน
5. ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดเวิร์กช็อปหรือฟอรัมในระดับองค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้บริหาร

ภาวะผู้นำการเรียนรู้ใน การบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
(ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยการ แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร)	สามารถเพิ่มพูนทักษะและความรู้ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างโอกาสในการ สร้างเครือข่ายที่มีความร่วมมืออย่างกว้างขวาง 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลและเครื่องมือออนไลน์ที่ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเอกสารการศึกษา วิดีโอ และทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงและแบ่งปันข้อมูลได้ง่ายขึ้น รวมถึงการเข้าร่วมการประชุมหรือสัมมนาผ่านโปรแกรมการประชุมทางไกล ทำให้เกิดการเรียนรู้และการติดต่อสื่อสารที่ไม่จำกัดโดยระยะทาง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้
ของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พิษณุโลก เขต 3 มี 5 องค์ประกอบ 30 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มี 6 ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบูรณาการการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์
มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มี 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 5
ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 6 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไป
ได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้นำมีปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันของครูในโรงเรียน
เพื่อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาโรงเรียน โดยผู้บริหารและ
ครูจะต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อบรรลุ
เป้าประสงค์และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไกษิษฐ์ เปลรินทร์ และคณะ (2565 :
43) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็น 6 องค์ประกอบ คือ
ด้านความกล้าคิดสร้างสรรค์ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการสร้าง
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการบูรณาการความหลากหลาย และด้านการเปลี่ยนแปลงที่

เหมาะสมกับบริบท จึงมีความสอดคล้องกับงานวิจัย 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการบูรณาการการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ค้นพบองค์ประกอบเพิ่มอีก 5 องค์ประกอบ เรื่องภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เจริญ นามชู และคณะ (2565 : 12) คือ องค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ด้านการสอนงานบุคลากร ด้านการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการใช้แรงจูงใจ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการบูรณาการการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 พบว่าด้านความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย การขาดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยอมรับความเสี่ยง และแรงจูงใจที่ไม่เพียงพอในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา เกิดอินทร์ (2566 : 105) เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหาร ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือทักษะการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก และการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือทักษะทางความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้แสดงศักยภาพ 2) สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น 4) กำหนดให้เป็นมาตรฐานหนึ่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ Digital Literacy 6) สร้างความตระหนัก ให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 7) อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับมารยาท กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรสวรรค์ พานซ้าย (2564 : 90) เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ

รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน 18 วิธีดังนี้ ด้านความใฝ่เรียนรู้ 4 วิธีด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4 วิธีด้านการนำการเปลี่ยนแปลง 4 วิธีด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ 4 วิธีด้านการพัฒนานวัตกรรม 2 วิธี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ พิมพ์สายทอง (2562 : 161) เรื่องแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1 บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการบูรณาการการเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ควรนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ควรนำผลการศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ไปออกแบบแนวทางการพัฒนาและการนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในตำแหน่งอื่น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นที่หลากหลายยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงระบบควบคู่กับโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นนำเสนอวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดน์ วงษ์คง. (2560). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 11 (2), 48-58
- เสาวลักษณ์ พิมพ์สายทอง. (2562). แนวทางการพัฒนานาบทบาทภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*.
- สุกัญญา เกิดอินทร์. (2566). แนวทางการพัฒนานาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารวิจัยวิชาการ*. 6 (5), 105-122
- ศรสวรรค์ พานซ้าย. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. *CMU Journal of Education*. 5 (1), 90-103.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York: OECD Publishing.
- Kohltreiser, G. (2013). *Learning Leadership*. IMD Real World Real Learning.
- Kouzes, J. M., & Posner, B.Z. (2016). *Learning leadership: The five fundamentals of Becoming an exemplary leader*. San Francisco: Wiley.
- Salavert, R. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21st Century Learning*. New York: OECD publishing.
- Wood, K. (2023). *Learning Leadership: Leading Growth in a Transactional System*.