

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

The Development of School Directors' Leadership Model for Enhancing the Learning Schools under the Office of Basic Education Commission in the Upper Northern Region

ธราธร ตันวิพงษ์ตระกูล / Tharathorn Tanwiphongtrakun

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ / Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University, Thailand

E-mail: Tharathorn-1@hotmail.com

ประวัติบทความ

ได้รับบทความ 7 เมษายน 2562 แก้ไข 11 พฤษภาคม 2562 ตอบรับ 11 พฤษภาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในพื้นที่โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 169 คน เครื่องมือวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัย พบว่า (1) ด้านบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น พบว่า ทุกโรงเรียนมีบริบทและศักยภาพตามบริบทของโรงเรียน (2) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย สมรรถนะจำนวนสามองค์ประกอบหลัก และสิบหกองค์ประกอบย่อย (3) ผลการประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการพัฒนาองค์การมีความสำคัญสูงสุด มีองค์ประกอบย่อยคือการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจสำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกันสำคัญสูงสุด และ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่นๆสำคัญสูงสุด ตามลำดับ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สมรรถนะ, โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

Abstract

The Research has the following objectives: 1) to study the context and potential of being a school into educational institutions. 2) to create leadership patterns for the development of schools of learning of school administrators. And 3) to evaluate the confirmatory components of leadership patterns for the development of schools of learning of school administrators. Study in schools of the office of Basic Education Commission in

the upper northern region. The sample group consisted of 169 were the directors and teachers. The research tools were questionnaire and interview analyzed using the confirmatory factor analysis. It was found as follows: 1) Context and potential of being a school into educational institutions, the schools have the characteristic of school of learning according to the context of the school. 2) Leadership model development for school directors in learning school, there are 3 components and 16 sub-components. The evaluate result of the confirmatory components of leadership patterns for the development of schools of learning of school administrators as follows: The first component is organizational development, with the highest priority. The second component is the component of developing the school to have the characteristic of a school of learning. The sub-component of a good academic friendship or academic relationship is the most important. And the third component is the development of teachers and educational person. There are an orientation, supervision, monitor, learning management, and others which are the most important, respectively.

Keywords: Leadership, School Director, Competency, Learning School

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในบริบทสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาเพื่อสนองต่อการปฏิรูปการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี การมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยการเป็นผู้นำของครูและบุคลากรสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การ เป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารและระบบขององค์การ ซึ่งภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ การอำนวยการให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำให้เกิดหรือมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดความศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีปฏิบัติสำหรับการปรับปรุงโรงเรียนในการค้นหาวิธีการใหม่ๆ และการปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการนำทาง การมีวิสัยทัศน์ การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก เนื่องจาก หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาก็คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นสำคัญ กลไกหนึ่งที่สำคัญมากซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จก็คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิมนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีชุมชนแห่งวิชาชีพภายในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกันรวมทั้ง มีการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการนำองค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Leithwood, Jantzi, and Steinbach, 1999: 37-38; Simmons, 2008: 247)

สำหรับบริบทของลักษณะภูมิประเทศในเขตพื้นที่ภาคเหนือมีความแตกต่างกัน ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่และน่าน มีความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์ ตั้งอยู่บนสภาพภูมิประเทศที่มีความสลับซับซ้อนและมีความแตกต่างกันในเชิงพื้นที่อยู่มาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่ภาคเหนือให้มีความ

เจริญอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยกำหนดการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ส่วนสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาพบว่ามีความท้าทายด้านอัตราการรู้หนังสือ อัตราการสำเร็จการศึกษาและอัตราการออกกลางคัน หากสถานศึกษามีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพย่อมส่งผลถึงความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น ดังเช่น Jemsittiparsert, Sriyakul, Pamornmast, Rodboonsong, Boonprong, Sangperm, Pakvichai, Vipaporn, & Maneechote, (2016) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในส่วนของเขตภาคเหนือ พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใกล้เคียงกับโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักถึงภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ในการพัฒนาโรงเรียน ให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง อันจะส่งผลถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษาก็คือคุณภาพของผู้เรียน สำหรับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนไปพร้อม ๆ กับองค์กรได้อย่างมีระบบแบบแผน มีความต่อเนื่อง และมุ่งไปตามทิศทางของวิสัยทัศน์เดียวกัน สำหรับการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักศึกษานั้น Senge (1990: 139-269) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญห้าประการให้เกิดผลจริงจิงในรูปของการนำไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันแบบที่มุ่งงานและการคิดอย่างเป็นระบบ สำหรับ Michael Marquardt (1996: 20) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร มีการจัดการองค์ความรู้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีการเพิ่มสามารถอ่าน และเพิ่มพลวัตการเรียนรู้ โดยที่ Kenneth, Jantzi, and Steinbach (1999: 183-187) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีแนวปฏิบัติหลัก (Core Practices) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในบริบทพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

วัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน และ 4) เพื่อทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

Nahavandi (2000: 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นผลจากการรวมกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ของ ผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งทั้งกระบวนการนี้ เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ส่วน

Dubrin (2010: 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลขององค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990:139-269) ได้เน้นถึงกุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการคือ บทบาทของผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ส่วน Sergiovanni (1998: 37) ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยกล่าวว่า โรงเรียนควรเป็นชุมชนจะมีความเหมาะสมมากกว่า ซึ่งจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิดและความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก มีการสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน มีการเรียนรู้ มีความเป็นวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อีกทั้งมีจุดเน้นคือยึดถือเรื่องคุณงามความดีเป็นหลักที่สำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบ

Keeves (1998: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือโมเดลโดยยึดแนวทางของ Kaplan and Tutsuoka และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบประเภทนี้คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปข้อความ ใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด ทำให้อธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) มีการนำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการศึกษาในสาขาวิชาอื่นๆ และรูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นโมเดลที่ใช้ตรรกะของเหตุ (Casual) และผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายใน ส่วนการทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบ (Model) มีจุดประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบที่สร้างขึ้น เหมาะสมกับวิธีการทดสอบ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ พฤติกรรมศาสตร์จะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ซึ่งเป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ มาตรฐานด้านความเหมาะสม ซึ่งเป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง และการทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมินที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

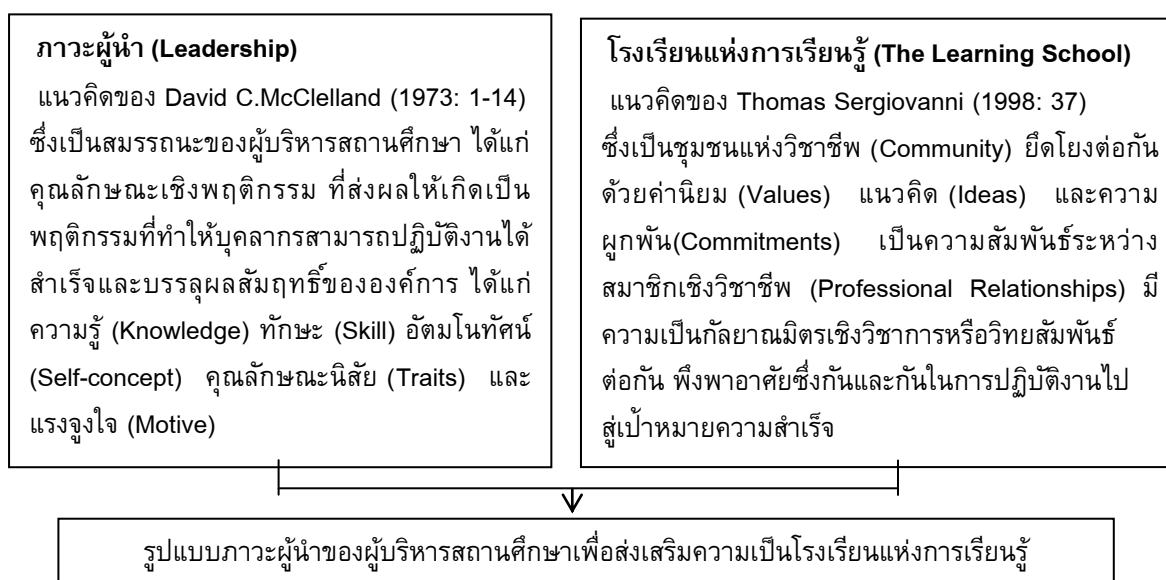
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิไลลักษณ์ ดลสว่าง (2556) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า บทบาท โดยรวมและรายด้านซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิดที่ดี การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก สำหรับ Netithanakul (2017) ได้ทำการศึกษา ผลกระทบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรีและศูนย์การศึกษานอกระบบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีคุณภาพองค์การการเรียนรู้ระดับสูงและ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพองค์การการเรียนรู้ของสถาบันสะท้อนออกมาปานกลาง ส่วน Thanomton, Niyamabha, Wichitputchraporn, & Koedsuwan (2018) ได้ทำการศึกษา แบบจำลองเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนผ่านจิตวิทยา

พื้นฐานความต้องการที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของครูในการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนผ่านความต้องการด้านจิตวิทยาพื้นฐานที่มีผลต่อความผูกพันของครู โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผลทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ตามแนวคิดของ McClelland (1973:1-14) ซึ่งกล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของ Sergiovanni (1998: 37) ซึ่งกล่าวถึง ชุมชนแห่งวิชาชีพซึ่งยึดโยงต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิด และความผูกพัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ ดังรูปภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed Research Method) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 จังหวัด ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปางแพร่ น่าน พะเยาและแม่ฮ่องสอน ซึ่งได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) หรือ สมศ.ต่อเนื่อง 3 รอบการประเมิน จำนวน 15 โรงเรียน จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ โรงเรียนบ้านออนหลวย จังหวัดเชียงราย ได้แก่ โรงเรียนบ้านสันโค้ง(เชียงรายจรูญราษฎร์) โรงเรียนบ้านเวียงพาน โรงเรียนบ้านไม้ยามีตรภาพ ที่ 168 โรงเรียนบ้านป่าจั่น โรงเรียนบ้านแม่ผาง โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู และโรงเรียนบ้านม่วงคำ จังหวัดลำพูน

ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว จังหวัดแพร่ ได้แก่ โรงเรียนวัดต้นไคร้ โรงเรียนวัดมงคลถาวร(มงคลวิทยาสรรค์) โรงเรียนเจริญลงรัตนาคาร และโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) จังหวัดน่าน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาเหลียงไชยราม และโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558) ประกอบด้วยผู้บริหาร 15 คน ครูผู้สอน 285 คน รวมจำนวน 300 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งกำหนด โดยใช้การคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie and D.W.Mogan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 169 คน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 49)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยการเก็บข้อมูลจากเอกสารของสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยวิธีการสังเกตและการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ส่วนการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อมาจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ระยะที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 169 ฉบับ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อยืนยันองค์ประกอบของร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ระยะที่ 3 การทดลองและติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้ตัวอย่างแบบเจาะจงคือ โรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ตืน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 18 คน โดยใช้วิธีการสังเกต จากแบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม โดยใช้ระยะเวลา 3 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ มากำหนดเป็นหมวดหมู่ตามองค์ประกอบ เพื่อนำมาพัฒนาทฤษฎีฐานราก

2. การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จากองค์ประกอบและนำไปสู่ข้อสรุปของร่างรูปแบบภาวะผู้นำ

3. การประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งมีระดับคะแนน 9 ระดับ (Lyman, 1991: 106) มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้ 9 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 8 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมากที่สุด 7 หมายถึง เห็นด้วยมาก 6 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมาก 5 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 4 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อย 3 หมายถึง เห็นด้วยน้อย 2 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อยที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

4. การทดลองและติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โรงเรียนบ้านแม่เทย อ.ลี้ จ.ลำพูน ระยะเวลา 3 เดือน ในปีการศึกษา 2561 โดยจัดทำโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบ OSP MODEL ประเมินโครงการตามรูปแบบ (CIPP Model) จากความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. บริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ทุกโรงเรียนมีบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้มีความคล้ายคลึงกัน โดยที่โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง มีบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ให้มีบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีจุดเด่นเรื่องการบริหารโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับขนาดและเป้าหมายของโรงเรียน

2. การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบนนั้น ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพจากทฤษฎีฐานราก พบว่า เป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบคือ OSP MODEL ซึ่งมีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 การพัฒนาองค์กร (O-Organization Development) มีความสำคัญสูงสุด มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสำคัญสูงสุด การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ตามลำดับ

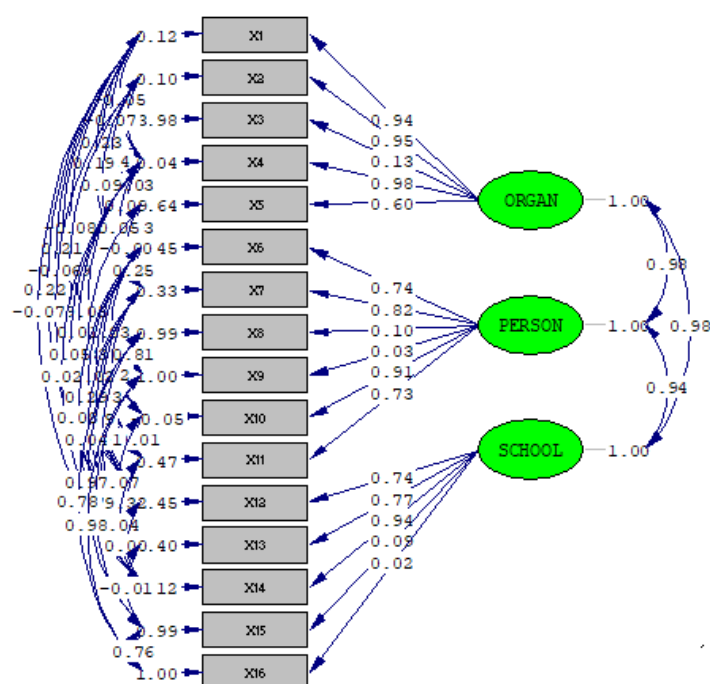
2.2 การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (S-Schools That Learn) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกันมีความสำคัญสูงสุด การส่งเสริมชุมชนวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงาน ของวิชาชีพพร้อมกัน การมีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพและ การมีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักฟังพาดำยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ตามลำดับ

2.3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (P-Personnel Development) มี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ มีความสำคัญสูงสุด การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง และการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ตามลำดับ

3. ประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory Factor Analysis) โดยที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้สถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล พบว่า ค่า Barlett's test of sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่เหมาะสม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่า KMO มีค่าระหว่าง 0.828 ถึง 0.869 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 16 ตัว ที่จะนำมาหาค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้ ตารางที่ 1 แสดงค่าสถิติ Barlett's test of sphericity ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy = KMO

ตัวแปร	Bartlett's Test of Sphericity	P	Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (KMO)	
			ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่วัดได้
ตัวแปรสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ มีตัว แปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัว จำนวน กลุ่มตัวอย่าง 169 คน	4382.687	< 0.05	0.00	> 0.50 0.869

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผลการตรวจสอบความตรงของโมเดล กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปร คือ KANDS แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรบ่งชี้เป็นตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี ดังรูปภาพที่ 2



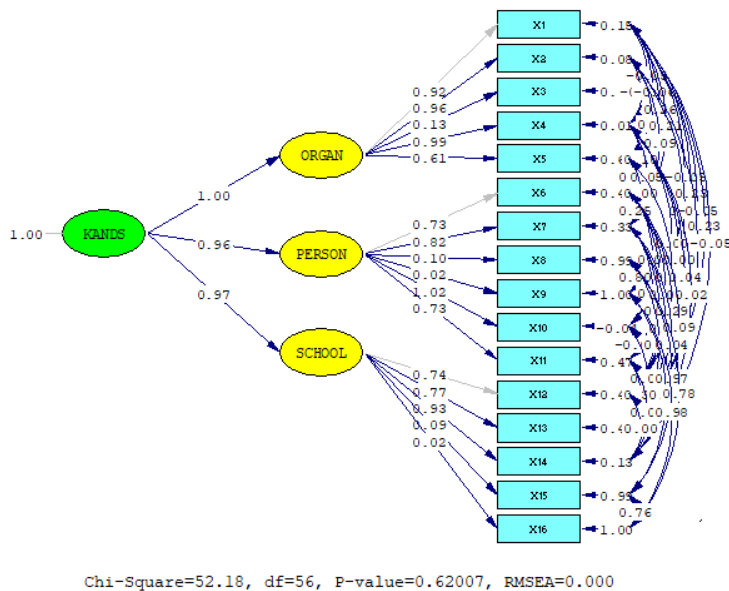
Chi-Square=48.83, df=54, P-value=0.67336, RMSEA=0.000

ภาพที่ 2 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของผู้บริหาร

ส่วนผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จากตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น 3 องค์ประกอบหลัก พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรบ่งชี้เป็นตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี ดังภาพที่ 3

4. ผลการทดลองและติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โรงเรียนบ้านแม่เทย อ.ลี จ.ลำพูน ระยะเวลา 3 เดือน ปีการศึกษา 2561 ตามโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบ OSP MODEL ประเมินโครงการตามรูปแบบ (CIPP Model) พบว่า ด้านบริบท มีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับ

เป้าหมายของโครงการ อยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้า มีความพร้อมของวิธีการดำเนินการกับงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านกระบวนการ มีการควบคุมการบริหารโครงการ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การดำเนินการและการตรวจสอบโครงการ อยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิต มีความสำเร็จตามโครงการ จำนวน 3 ด้าน 16 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก



ภาพที่ 3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหาร

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน นั้นเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาครูและบุคลากร สอดคล้องกับ David C. McClelland (1973: 1-14) ที่กล่าวถึง สมรรถนะของบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การประกอบด้วย พฤติกรรมภายนอกที่ปรากฏสามารถรับรู้ได้แก่ ความรู้และทักษะ พฤติกรรมภายใน ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อัตมโนทัศน์ คุณลักษณะนิสัย และแรงจูงใจ เช่นเดียวกับ Kenneth, Jantzi, and Steinbach (1999: 183-187) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท ในการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างความเข้าใจและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับเป้าหมายการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ กำกับ ติดตามดูแลการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ สอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูเป็นรายบุคคลและสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดขึ้น ปรับปรุงแก้ไขโครงสร้าง เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน สร้างความร่วมมือร่วมใจและการจัดการสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับ Senge (1990: 139-269) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน แบบที่ทีมงานและการคิดอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ Marquardt (1996: 20) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนองค์กร การจัดการองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจ และการเป็นพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Sergiovanni (1998: 37) ได้กล่าวว่า ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพที่ทุกคนเป็นสมาชิก ยึดโยงต่อกันด้วยค่านิยมและวัตถุประสงค์ มีแนวคิดและความ

ผูกพันเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ ฟังพาดำรงแบ่งปันความรู้ร่วมกัน มีการดูแลตรวจสอบกันเอง ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม และมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ Sangperm & Chienwattanasook (2019) ซึ่งได้ศึกษา บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทัศนคติของการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างความคิดริเริ่มและสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจนสำหรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ใช้ร่วมกันแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และเห็นได้ว่าทุกหน่วยงาน ต่างให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น Chutchawanchanchanakij (2017) ที่ศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลจากปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพองค์กรของโรงพยาบาลศูนย์ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พบว่า อยู่ในระดับมาก ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ด้านการพัฒนาองค์กร เกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการตามบริบทและขนาดของสถานศึกษา เนื่องจากต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบ แหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
2. ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมในโรงเรียนนั้น ควรดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
3. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงและการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มนั้น อาจใช้เวลามากและควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบอย่างลึกซึ้งเพื่อนำผลการวิจัยมาสนับสนุนผลการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. ควรมีการวิจัยโดยเฉพาะเจาะจงในบริบทต่างๆ เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555. คู่มือการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พรีน.
- วิไลลักษณ์ ดลสว่าง. 2556. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2558. ประกาศผลโรงเรียนที่มีผลการประเมินระดับดีมากต่อเนื่องสามรอบการประเมิน. เอกสารอัดสำเนา
- Bass, B. & Avolio, B. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Chutchawanchanchanakij, K. 2017. "Transformational Leadership Which Influences the Shortage Retention of Professional Nursing Organization of the Center Hospitals under the Supervision of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health." **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research** 6 (1): 116-122.
- Dubrin, J. 2010. **Principles of Leadership**. Toronto: Cengage Learning.

- Jermisittiparsert, K., Sriyakul, T., Pamornmast, C., Rodboonsong, S., Boonprong, W., Sangperm, N., Pakvichai, V., Vipaporn, T., & Maneechote, K. 2016. "A Comparative Study of the Administration of Primary Education between the Provincial Administration Organization and the Office of the Basic Education Commission in Thailand." **The Social Sciences** 11 (21): 5104-5110.
- Kenneth, L., Jantzi, D., and Steinbach, R. 1999. **Changing Leadership for Changing Times**. Philadelphia: Corwin Press.
- Keeves, J. 1998. **Educational Research, Methodology and Measurement: An International handbooks**. Oxford: Pergamon Press.
- Lyman, B. 1991. **Test Scores And What They Mean**. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, D. 1973. "Testing for Competence rather than for Intelligence" **American Psychologist** 28: 1-14
- Marquardt, M. 1996. **Building the learning organization**. New York: Mc. Graw-Hill.
- Nahavandi, A. 2000. **The Art of Science of Leadership**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Netithanakul, A. 2017. "The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization: A Case Study of Saraburi Provincial Non-Formal and Informal Education Centre." **RSU International Journal of College of Government** 4 (1): 68-73.
- Marquardt, M. 1996. **Building the learning organization**. New York: Mc. Graw-Hill.
- Senge, M. 1990. **The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. 1998. "Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness." **International Journal of Leadership in Education** 1 (1): 37-46.
- Sangperm, N. & Chienwattanasook, K. 2019. "Roles of Transformational Leadership That Encourage Employees to Have the Innovation Work Behavior." **Asian Administration and Management Review** 2 (1): 33-41.
- Thanomton, C., Niyamabha, A., Wichitputchraporn, W., & Koedsuwan, S. 2018. "A Causal Model of Transformational Leadership and School Environments through Basic Psychological Needs Affecting Teachers' Engagement in Professional Learning in Schools under the Bangkok Metropolitan Administration." **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research** 7(2): 73-81.