



บทความวิจัย

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร:
กรณีศึกษา โรงเรียนพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากระบี่*

USE OF POWER OF SCHOOL ADMINISTRATORS FOR
ORGANIZATIONAL CHANGES: A CASE STUDY OF ROYAL AWARD
SCHOOLS UNDER KRABI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREAS

สุขสันต์ ยুবลชิต

Suksun Yubonchit

โรงเรียนบ้านสุโขงโก-ลก

Ban Sungai Kolok School, Thailand

เอกรินทร์ สังข์ทอง

Ekkarin Sungtong

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Faculty of Education of Prince of Songkhla University, Thailand

E-mail: suksun-y@live.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเจตจำนงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2) ศึกษาการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนบ้านศาลาด่าน โรงเรียนบ้านเกาะลันตาใหญ่ โรงเรียนบ้านอ่าวลึก 1 โรงเรียนบ้านอ่าวลึก 2 และโรงเรียนบ้านลำทับ (นามสมมติ) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 10 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยผู้วิจัยออกแบบการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษา เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เน้นการเจาะลึกการสัมภาษณ์ หากคุณภาพของเครื่องมือโดยการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเครื่องมือกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความเหมาะสมของภาษา และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างความน่าเชื่อถือของการวิจัยโดยใช้หลักสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การใช้เวลาในพื้นที่อย่างเพียงพอ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร

* Received March 14, 2022; Revised May 11, 2022; Accepted July 29, 2022



สถานศึกษาส่วนใหญ่มีเจตจำนงในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ 1) การสร้างคนคุณภาพเพื่อสร้างชุมกำลังในอนาคต 2) การสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา 3) การตอบสนองความคาดหวังของชุมชน และผู้รับบริการ 4) การพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และศูนย์รวมของชุมชน ในส่วนของเจตจำนงอื่น ๆ ได้แก่ การรักษาโรงเรียนให้พ้นจากสภาพการถูกยุบ และการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การใช้อำนาจแบบการมีส่วนร่วม 2) การใช้อำนาจตามลำพัง 3) การใช้อำนาจแบบบูรณาการ

คำสำคัญ: เจตจำนงของผู้บริหาร การใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนพระราชทาน

Abstract

The objectives of this research article were to: 1) examine administrators' intentions for organizational change management and 2) use of power for organizational change management of 10 school administrators from Ban Saladan School, Ban Koh Lanta Yai School, Ban Ao Luek School 1, Ban Ao Luek School 2 and Ban Lam Thap School (Pseudonyms). The participants were recruited by using a purposive sampling technique. This research tool used in the study was a semi-structured interview protocol and validated by judgement of three experts for its congruence with the research objectives as well as its language appropriateness. The researchers collected the data via face-to-face in-depth interviews. The grounded theory technique was used for data analysis. The trustworthiness of the study was promoted by using rapport and prolonged engagement in the fields. The results showed that the intentions for organizational change management of school administrators included 1) building quality of people for future human resource empowerment 2) building a good reputation for organization 3) responding to community and customers' expectations 4) developing teachers to become lifelong learners 5) developing educational institutions as a learning center and the center of the community and other intentions included maintaining the status quo of schools and for not to be merged with other schools. This study also founded that use of power of administrators for organizational change management included 1) participatory power, 2) individual power and 3) integrated power.



Keywords: Administrators' intention, Use of power for organizational, Royal award schools

บทนำ

ในสภาวะสังคมปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร การไหลของข้อมูลที่มีมาก จากข้อจำกัดของการเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด กลายเป็นการเข้าถึงแบบไร้พรมแดน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านตามมา โดยเฉพาะการศึกษา ซึ่ง (พจนาน วลัย, 2559) ได้กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงบางครั้งก้าวหน้าและบางครั้งก็ถดถอยจนเข้าสู่ภาวะวิกฤติ กล่าวคือ ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ประเทศไทยจะยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหา ผลิตภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) ดังนั้น การจัดการกับปัญหาและความท้าทายที่จะตามมา คือ การสร้างคุณภาพการศึกษาที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและผลิตพลเมืองที่เข้มแข็ง ช่วยแก้ไขวิกฤติความขัดแย้ง และพัฒนาประเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนคนส่วนใหญ่ได้ ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งที่เป็นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้อยู่รอดและประสบความสำเร็จ คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ภาระวี สุขโรจน์ และคณะ, 2565)

ดังที่กล่าวมาข้างต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แม้จะเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในสภาวะปกติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแบบใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการนำระบบและวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการสามารถเลือกใช้อำนาจได้ในการบริหารงานเพื่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการเลือกใช้อำนาจที่นำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสม เป็นความพยายามในการกระทำให้บุคคลอีกฝ่ายกระทำหรือไม่กระทำตามที่ตัวเองตั้งเป้าหมายเอาไว้ โดยมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของอีกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายอีกด้วย



และถึงแม้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จะมีทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการใช้เลือกอำนาจที่หลากหลายรูปแบบ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้้อย่างหลากหลาย และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาของตนเองแล้ว สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคือ การมีเจตจำนงในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเป็นจริง (Realistic) เพื่อเป็นเครื่องมือและเป้าหมายของบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นร่วมกันว่าสถานศึกษาจะขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร โดยอาศัยความร่วมมือและความเป็นหนึ่งเดียวกันจากสมาชิกทุกคนผนวกกับเจตจำนงของผู้บริหารที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์กร ซึ่งปัจจุบันจะพบว่าผู้บริหารหลาย ๆ โรงเรียนเผชิญกับความท้าทายในการนำเจตจำนงของตนลงสู่การปฏิบัติเนื่องด้วยเหตุผลของวัฒนธรรมขององค์กรหรือความพร้อมของชุมชนรวมถึงการขาดปัจจัยหนุนเสริมอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะโรงเรียนพระราชทานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่เป็นโรงเรียนที่ได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง ปัจจัยส่วนหนึ่งมาจากความพร้อมของสถานศึกษาและการที่ผู้บริหารมีมุมมองในการบริหารที่ดี รู้จักการใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงและมีความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาโรงเรียนจนได้รับรางวัลพระราชทานซึ่งย่อมสะท้อนให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่รวมถึงการมีความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่เป็นระบบและชัดเจน

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาอย่างเป็นเรื่อง “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนพระราชทานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกระบี่ ผลจากการศึกษาจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงเจตจำนงและความมุ่งมั่นของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้กำหนดนโยบายหรือนักการศึกษาสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดหรือวิธีการของผู้บริหารที่ได้จากการวิจัยไปสู่การขยายผลหรือการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเจตจำนงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. เพื่อศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในโรงเรียนพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอน ดังนี้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบกรณีศึกษา ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับการศึกษาเฉพาะกรณีโดยอาศัยกลุ่มตัวอย่างไม่มากนัก ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนบ้านศาลาด่าน โรงเรียนบ้านเกาะลันตาใหญ่ โรงเรียนบ้านอ่าวลึก 1 โรงเรียนบ้านอ่าวลึก 2 และโรงเรียนบ้านลำทับ (นามสมมติ) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 10 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง และเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและมีรายละเอียดของข้อมูลอย่างรอบด้านในประเด็นที่ทำการศึกษา เป็นงานวิจัยที่ช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละอย่าง มิได้เป็นผลมาจากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่เป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสังคมที่ซับซ้อน ประสบการณ์ และความเข้าใจที่นักวิจัยมีต่อปรากฏการณ์นั้น ๆ (Dash, N. K., 2015) โดยในการวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษา โรงเรียนพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ซึ่งความรู้ที่ได้จากข้อค้นพบนี้จะนำไปสู่การสร้างความรู้เข้าใจเกี่ยวกับเจตจำนงในการบริหาร รวมถึงการใช้อำนาจของผู้บริหาร และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการอ้างอิงได้ต่อไป (รัตนะบัวสนธ์, 2556)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview protocol) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เน้นการเจาะลึกของการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นสำคัญ โดยก่อนนำไปใช้ได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และอาจารย์ภาควิชาการ บริหารการศึกษา ให้การตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย โดยก่อนการนำไปใช้ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับแก้ตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่ามีความสอดคล้องหรือเหมาะสมกับเนื้อหาหรือไม่ ก่อนทำการจัดพิมพ์เพื่อใช้ในงานวิจัย

2. เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คู่มือแนวทาง เอกสารการประชุม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่อธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากแนวนโยบายทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำสถานศึกษาให้เป็นไปตามเจตจำนงที่ตั้งไว้ ซึ่งผลจากการที่ผู้บริหารตั้งเจตจำนง หรือความคาดหวังไว้นั้น อาจจะปรากฏในร่องรอยของเอกสารต่าง ๆ ที่มีการบันทึกไว้ เช่น รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน รายงานผลการดำเนินกิจกรรม หรือแม้กระทั่งเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา



3. ผู้วิจัย คือผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงต่อการดำเนินการวิจัย จัดได้ว่า ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างมากชนิดหนึ่งในการทำการวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ วินินทร สุภาพ ยังได้กล่าวว่า ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจะเป็นผู้เดินประเด็น โดยการระบุปัญหา หรือความต้องการ ด้วยการตั้งคำถามในการวิจัย (Research question) ซึ่งจะเกี่ยวข้องถึงกระบวนการของการวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปเกี่ยวกับงานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง (วินินทร สุภาพ, 2556)

4. โทรศัพท์มือถือ ซึ่งใช้เพื่อบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ บันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว เนื่องจากในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย เพื่อความแม่นยำ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่อ้างอิงได้จากการบันทึกในพื้นที่จริงของข้อมูล

ผู้เข้าร่วมการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยนี้เป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 10 คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนบ้านศาลาด่าน โรงเรียนบ้านเกาะลันตาใหญ่ โรงเรียนบ้านอ่าวลึก 1 โรงเรียนบ้านอ่าวลึก 2 และโรงเรียนบ้านลำทับ ซึ่งชื่อเรียกสถานศึกษาดังกล่าว เป็นชื่อสมมติในงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ทำโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละโรงเรียน ประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที - 2 ชั่วโมง เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมที่สุด ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยตรง (Face-to-Face) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ณ สถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิค การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสนทนาโดยมีจุดมุ่งหมายอยู่แล้ว แต่ต้องค่อย ๆ ทะลอมถามไปเรื่อย ๆ เน้นการถามความคิดเห็น เหตุผล และมุมมอง ไม่ใช่ถามแบบบังคับให้ตอบว่า “ใช่ - ไม่ใช่” “ถูกต้อง - ไม่ถูกต้อง” ต้องเป็นมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ไม่ใช่มุมมองของผู้วิจัย (รุจเรขา วิทยารุชฎิกุล, 2563)

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่มือแนวทาง เอกสารการประชุม และเอกสารที่เกี่ยวข้องที่อธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดจากแนวนโยบายทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบคำให้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยดังกล่าวใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded theory techniques) (Robert, T., & Kathy, C., 2014) เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เริ่มต้นจากการเก็บและรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จัดแยก ประเภทข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หารูปแบบ (Patterns) หรือใจความหลัก (Themes) ก่อนที่จะมีการสร้าง สมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับคำอธิบายปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่ศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวถึง



หลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Inductive approach) ซึ่งอาศัยข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ เลือกมาตามระเบียบวิธีแล้วจึงทำการวิเคราะห์หาข้อสรุป (Generalization) หรืออธิบาย เชิงทฤษฎีจาก ลักษณะหรือบริบทโดยทั่วไป (a particular context) ไปสู่ข้อสรุป (to a conclusion) เกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้น ๆ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

จากการศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ศึกษาศึกษาโรงเรียนพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. เจตจำนงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.1 การสร้างคนคุณภาพ สร้างขุมกำลังในอนาคต จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า นักเรียนที่จบการศึกษาจะต้องได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นตามเจตจำนงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการศึกษาจะเป็นพื้นฐานในการสร้างคนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อการพัฒนาในอนาคต ดังบทสนทนาการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“ที่จริงแล้วย้อนกลับไปนิดนึงว่า เมื่อก่อนเคยเป็นครูที่เกาะปอด ตั้งแต่ พ.ศ. 2538 เป็นครูเนี้ยมันก็มีปัจจัยหนึ่งตรงที่ว่า เป็นครูเกาะ อยู่ 7 ปีเนี้ย เปลี่ยนผู้บริหาร 7 คน บาง



คนมา 19 วันย้าย เพราะถ้าถามว่าในฐานะที่เราเป็นครูเนี่ย พอเปลี่ยนผู้บริหารที่นิ่งกินนโยบายก็เปลี่ยน งานอะไร ระบบอะไรก็เปลี่ยนตาม ทีนี้มา 19 วัน มากี่เปลี่ยนเราไปแล้ว อีกคนมา 3 เดือนเปลี่ยนเราไปแล้ว เลยคิดว่ามีโอกาสสอบผู้บริหารได้ ก็จะมาที่เกาะ แล้วก็พยายามอยู่ให้นานที่สุด เพื่อที่เราจะทำอะไรได้มากกว่าที่ผ่านมา โดยเฉพาะในเรื่องของ คุณภาพเด็ก คุณภาพโรงเรียน จากเมื่อก่อนที่เราอยู่อาจจะไม่ชื่อเสียงเท่าไร ก็ต้องพยายามสร้าง นี่คือขุมกำลังของเราในอนาคต” (บัญชา แสงไชยศรี, 2564)

“เด็กของเราเรียนต่อเพราะการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ถ้าเค้าเป็นเด็กมีคุณภาพเขาสามารถพัฒนาบ้านเกิดของเขา เขาสามารถสร้างงาน สร้างเงิน สร้างรายได้ สร้างความสุข ได้” (อมรรัตน์ นาคทอง, 2564)

1.2 การสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารมีเหตุผลทางความคิดที่แตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียนและบริบทของพื้นที่ โดยถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องการสร้างการยอมรับจากชุมชน โดยการสร้างชื่อเสียงด้วยรางวัลสูงสุด ดังเช่น

“ในส่วนของโรงเรียน ก็คือฝันไว้หลายอย่าง บางอย่างก็ประสบความสำเร็จแล้ว ฝันอยากมีอาคารใหม่ ฝันอยากมีนี่นั่น ในเรื่องของคุณภาพเด็กก็เหมือนกัน โรงเรียนรางวัลพระราชทานเอยกี่ฝัน นักเรียนรางวัลพระราชทานก็ฝัน เราก็คงไปสู้ฝันที่สมหวัง” (นพรัตน์ กอหลัง, 2564)

แต่ในอีกมุมมองต่อโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพ และความพร้อม ผู้บริหารจะเน้นการสร้างแรงศรัทธาที่ยิ่งขึ้นอีก ซึ่งจะช่วยหนุนนำความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษาของโรงเรียน และตามแนวนโยบายของโรงเรียนชั้นนำ หรือต้นแบบต่าง ๆ ดังเช่น

“โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และเป็นโรงเรียนพิเศษของจังหวัด (กรณีพิเศษ 1 อำเภอ 1 โรงเรียน) มีจำนวนนักเรียนและครูเยอะ ฉะนั้นในการบริหารก็จะมุ่งมั่นในการบริหารการศึกษา คือ จะเน้นหนักด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ เพราะมันเป็นความมุ่งหวังของชุมชน มีนักเรียนจากต่างอำเภอ ต่างจังหวัด ด้วยความศรัทธาในโรงเรียน และความเชื่อมั่นในครู มีความตั้งใจจะบริหารโรงเรียนให้มีมาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น ให้สมความตั้งใจของชุมชน” (อาจินต์ ภูมาวงศ์, 2564)

1.3 การตอบสนองความคาดหวังของชุมชน และผู้รับบริการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารมองเห็นถึงความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนในการพัฒนา และจัดกระบวนการเรียนรู้สำหรับนักเรียน โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานจากเสียงสะท้อนมิใช่จากตัวชี้วัดในระบบ เช่น การฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการ การสร้างความรู้สึกไว้วางใจในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ และเป็นที่น่าสังเกตว่า ในโรงเรียนบางแห่งที่มีกลุ่มผู้รับบริการที่เป็นชาว



ชนบท หรือชุมชนชาวเล ชาวบ้านจะมีความคาดหวังกับโรงเรียนที่ไม่ใช่รูปแบบของการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ แต่จะเป็นในเรื่องของทักษะการใช้ชีวิต และอื่น ๆ เป็นสำคัญ ดังเช่น

“ระดับของคุณภาพของเด็ก คือ.....ถ้าเกิดมีเสียงสะท้อนจากภายนอก ลูกฉันไปเรียนที่โรงเรียน ฉันโอเคมากเลย ลูกฉันอ่านออก รำเป็น เล่นกีฬาเป็น ลูกฉันมีสัมมาคารวะ ลูกฉันรู้จักบทบาทหน้าที่ กลับมาโน่นนี่นั่น การให้ชุมชนเป็นเสียงสะท้อน คือโจทย์ปลายสุดก็คืออยู่ตรงนั้นไม่ได้ตั้งเป้าหมายเลยว่า เด็กเรา O-NET 100 คะแนน ต้องมีคะแนนโน่นนี่นั่น ผู้รับบริการเป็นตัวตั้งเลย” (พรชัย สัสดีเดช, 2564)

“ในความคิดของพี่นะ ที่นี้เราเน้นเรื่องสุขภาพ เรามีความเชื่อว่า ถ้าคนมีสุขภาพเราจะทำอะไรก็ได้ ถ้าเรามีความรู้สุขภาพไม่ดี มันก็ไปไม่ได้ ฉะนั้นเราต้องมาเน้นที่สุขภาพก่อน ถึงแม้เรามีความรู้ รวย แต่สุขภาพไม่ดี มันก็เป็นไปไม่ได้ จุดแรกต้องเอาสุขภาพก่อน เมื่อเด็กมีสุขภาพกายใจดี สิ่งอื่นก็จะตามมา” (มิตร คำเลี้ยง, 2564)

1.4 การพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารมองว่าจะช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามเจตจำนงของผู้บริหารที่วางไว้ แยกย่อยได้ 4 ด้าน คือ 1) การพัฒนาตามนโยบายของต้นสังกัด ผู้บริหารจะคัดเลือกตามภารกิจที่สอดคล้องกับครู 2) การพัฒนาตามความสมัครใจของครู ครูเป็นผู้เลือกและตัดสินใจเลือกพัฒนาตนเอง ตามความสนใจและความต้องการ 3) การพัฒนาตามความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปตามเจตจำนงที่ตั้งไว้ก่อนอยู่แล้ว โดยผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีเหตุผลสนับสนุนคือ การตอบวัตถุประสงค์ของงาน หรือกิจกรรมของโรงเรียนแต่ละแห่งตามบริบทของตนเอง ซึ่งผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างจุดเน้นให้กับสถานศึกษา 4) การส่งเสริมให้เฝ้าหาความรู้ตลอดเวลา โดยใช้กิจกรรมในการส่งเสริม 2 รูปแบบ คือ การส่งเสริมการพัฒนาผ่านนักเรียน สำหรับครูที่ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยการส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันและให้ครูรับผิดชอบ ดังเช่น

“พัฒนาครูมันต้องพัฒนาผ่านเด็ก เพราะเมื่อก่อนครูนำเด็กไปร่วมการแข่งขันไปประกวดรายการต่าง ๆ นา ๆ ครูโรงเรียนนี้ไม่ทำ แม้แต่ชวนทำวิทยฐานะ สำหรับรุ่นก่อนๆ เค้าเกษียณกันไปหมดแล้วนะเค้าก็ไม่ทำเค้าให้เหตุผล ผอ. ว่าจริง ๆ แล้ว ผอ. พร้อมที่จะช่วยทำแต่ไม่ใช่ทำให้ซะ คือถ้าเค้าจะทำเราพร้อมที่จะช่วย แต่เค้าบอกว่าเค้าอยู่สบายดีแล้ว จะไปปล้ำตัวให้ปวดหัวทำไม โอเคถ้างั้นก็อย่าไปยุ่งกับเขา เออ.....แต่เราก็ใช้วิธีการพัฒนาผ่านนักเรียนก็เลยเอาเด็กเข้าแข่งขันทุกรายการหมดทุกรายการ เด็กที่นี้ถ้ามีการแข่งขันทักษะทางวิชาการ จะจัดส่งแข่งขันทั้งโรงเรียนแพะชนะไม่เกี่ยว พอเอาเด็กไปแข่ง คุณครูก็ได้ 1) ได้ออกไปดูเพื่อน อ้อ..... ว่าเราแบบนี้ เราก้ทำได้ 2) ได้รู้ตัวว่ามีมือขนาดไหน เด็กเราได้ที่เท่าไรที่ 2 หรือ 3 หรือว่าท้ายสุด หรืออย่างไร เพราะฉะนั้นการนำเด็กสู่โลกภายนอกมันทำให้เกิดการพัฒนาทั้งเด็กและครู” (ลักษณ์ เพ็ชรพวง, 2564)



และการเปิดโอกาสและทางเลือกในวิชาชีพ ให้ความสำคัญต่ออนาคต โดยการสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

1.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ สามารถแยกย่อยได้ 2 ด้าน คือ 1) การสร้างกิจกรรมร่วระหว่างโรงเรียนและชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมตามเจตจำนงของผู้บริหารที่ต้องการ สามารถมาเป็นส่วนเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหายไปได้ 2) การดึงศักยภาพของชาวบ้านเพื่อการจัดการศึกษา บนพื้นฐานของความขาดแคลนซึ่งทรัพยากรและบุคคล ซึ่งจะช่วยในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับชุมชน

เจตจำนงอื่น ๆ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การรักษาโรงเรียนให้คงอยู่ให้พ้นจากเกณฑ์การถูกยุบควรวรรวมตามเกณฑ์ปกติ เป็นเจตจำนงที่สำคัญของผู้บริหารในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับชุมชน โดยการทำให้โรงเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพที่ต้นสังกัดตั้งไว้ โดยเฉพาะการสร้างหรือการแสดงศักยภาพของนักเรียนให้ปรากฏว่า โรงเรียนนี้จัดการเรียนการสอนได้ประสิทธิภาพซึ่งหากมองในการเป็นรูปธรรม คือ การการันตีด้วยรางวัลอันทรงคุณค่า แม้ว่าจะอยู่ในเกณฑ์การถูกยุบ แต่ก็สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาชะลอลดด้วยเหตุผลของคุณภาพ ตามนโยบายของต้นสังกัดเหนือขึ้นไป

2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในโรงเรียนพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

2.1 การใช้อำนาจแบบการมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเลือกใช้อำนาจแบบการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน เพื่อต้องการเอื้อผลประโยชน์ส่วนรวมของชุมชนกับโรงเรียน โดยผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์และโอกาสที่จะได้รับจากชุมชน ดังเช่น

“ผมทำงานไม่ยึดทฤษฎี ไม่เคยอ้างทฤษฎีนั่นนี่กับคุณครู จะอาศัยสภาพความเป็นจริงประสบการณ์บริบทแต่ละโรงเรียน โดยมีหลักการบริหารง่าย ๆ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม คิดที่จะทำ คิดเองทำเอง คุณภาพจะออกมาดีจริง” (อาจินต์ ภูมาวงศ์, 2564)

และนอกจากนั้นยังเป็นความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของชาวบ้าน โดยใช้รูปแบบและวิธีการดึงเข้ามามีส่วนร่วม

2.2 การใช้อำนาจตามลำพัง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเลือกใช้อำนาจตามลำพังของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการเปลี่ยนแปลง จะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย และจุดเน้นหลักที่โรงเรียนต้องการ โดยการใช้อำนาจตามลำพัง ผู้บริหารจะตัดสินใจใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นไปตามเจตจำนงที่ต้องการ โดยไม่ได้



คำนึงถึงการรักษาความสัมพันธ์ หรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในกล่าวอย่างเข้าใจง่าย ๆ คือ เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว คนละเรื่องกัน ดังเช่น

“การบริหารเราต้องมีอำนาจตามระเบียบที่เรามีอยู่ นอกจากอำนาจตามระเบียบ โดยนิตินัย เราก็มีอำนาจของเรา (พฤตินัย) มีหลายวิธี เช่น อำนาจสั่งการ สั่งให้คนนั้นไปทำอะไรนั่นๆ มันก็เป็นการใช้อำนาจ ผ่านวิธีการใช้อำนาจอีกอย่าง คือ ขอความร่วมมือ ขอความคิดเห็น ส่วนใหญ่ผมจะใช้ขอความร่วมมือ ขอความคิดเห็น แล้วมาร่วมมือแก้ไขโดยจะไม่ใช้วิธีสั่งการให้ทำเลย ยึดระเบียบเป็นหลักตามกฎหมายเพราะเราเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ระเบียบต้องมาก่อนแต่ระเบียบมันก็ต้องคู่กับคุณธรรมด้วย” (อรุณา ดวงน้ำแก้ว, 2564)

2.3 การใช้อำนาจแบบบูรณาการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเลือกใช้ อำนาจแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการเปลี่ยนแปลง จะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของครู โดยผู้บริหารคำนึงถึงเหตุผลของแต่ละคนประกอบ โดยไม่ดึงหรือหย่อนจนเกินไป ซึ่งมองว่าการเลือกใช้อำนาจแบบบูรณาการนั้นจะยังเป็นการรักษาความสัมพันธ์ และการถนอมน้ำใจ ความเข้าอกเข้าใจกัน ดังเช่น

“เชื่อว่า ทุกคนมีเหตุผล มันขึ้นอยู่กับเหตุผลที่เขากระทำมากกว่า ขึ้นอยู่กับเหตุผลของแต่ละคน ความจำเป็น ไม่ว่าจะ ผอ. ไม่ว่าจะครู เมื่อมีความจำเป็นเราก็ต้องอะลุ่มอล่วยกัน อย่าบอกว่าทุกอย่างต้องเป๊ะ ๆ สมมติว่า มีคุณครูคนหนึ่งเนี่ยเขามาสาย ถามว่าทำไมคุณมาสาย เขาบอกว่าไปส่งแม่โรงพยาบาลอย่างเนี่ย เราในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ไม่ต้องว่าเออ เป็นผู้บริหาร เป็นมนุษย์ด้วยกันเนี่ยจะว่าอะไร ก็ลูกเขาอยู่โรงพยาบาล ต้องเอาข้าวไปให้ลูกก่อนแล้วจึงจะมาโรงเรียน นั่นถ้าว่านั้นเขาเสียสละจากที่เขาต้องหยุดโรงเรียนเพื่อไปดูแลลูกแค่เอาข้าวเอาอาหารไปให้แล้วกลับมา กลับมาทำงานเนี่ย น่าจะชื่นชมเขามากกว่า” (นพรัตน์ กอหลัง, 2564)

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในกรณีที่เป็นเหตุของความบกพร่องทางศีลธรรม ผู้บริหารก็เลือกใช้อำนาจตามกฎหมายได้เช่นกัน ยกตัวอย่าง เช่น กรณีของครูมาสายบ่อย ๆ ผู้บริหารอาจจะต้องใช้ใช้อำนาจด้วยวิธีการบังคับ เพื่อให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ในขณะเดียวกัน กรณีของครูมาสาย เนื่องมาจากเหตุผลเชิงจริยธรรม เช่น ต้องดูแลแม่ป่วยหนักที่โรงพยาบาล ผู้บริหารอาจจะต้องใช้ใช้อำนาจอย่างอื่นในกรณีเดียวกัน เป็นต้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปราย ได้ดังนี้

1. เจตจำนงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.1 การสร้างคนคุณภาพ สร้างขุมกำลังในอนาคต จากผลการวิจัยพบว่า เจตจำนงที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การสร้างคนคุณภาพ สร้างขุมกำลังในอนาคต



ซึ่งผู้บริหารมองว่า นักเรียนที่จบการศึกษาจะต้องได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการสร้างคนให้มีคุณภาพ สอดคล้อง ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทুমเมฆ ที่กล่าวว่า เป็นเป้าหมายสูงสุดประการหนึ่งของการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพในอนาคต ซึ่งต้องประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเอง มีศักยภาพที่จะปรับตัวเองให้อยู่ในสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ ดังนั้น คนที่มีคุณภาพไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็จะนำพาให้เกิดการพัฒนาทั้งแก่ตนเอง และสังคม โดยเฉพาะในถิ่นฐานบ้านเกิดของตนเอง (ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทুমเมฆ, 2560)

1.2 การสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา จากผลการวิจัย พบว่า การสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา และชุมชน โดยการนำโรงเรียนเข้ารับการประเมินโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยผู้บริหารมีเจตจำนงต้องการสร้างการยอมรับจากชุมชน ด้วยการสร้างชื่อเสียงด้วยรางวัลสูงสุด ซึ่งจะช่วยในการสร้างแรงศรัทธาต่อโรงเรียนด้วยรางวัลที่โดดเด่น และสร้างการยอมรับในวงสังคมให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กล่าวว่า รางวัลพระราชทาน เป็นรางวัลที่มีเกียรติและเป็นสิริมงคล และที่สำคัญนักเรียนและสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ถือเป็นรางวัลที่ทรงคุณค่าและเป็นเกียรติประวัติต่อผู้รับอย่างสูงสุด คุณความดีจะถูกประกาศและเผยแพร่ไปยังสาธารณชนทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

1.3 การตอบสนองความคาดหวังของชุมชน และผู้รับบริการ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้มองในมิติเพียงคุณภาพของนักเรียนเพียงมิติเดียว แต่ยังมองถึงความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนในการพัฒนานักเรียน ซึ่งตัวชี้วัดของความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่คะแนนผลสัมฤทธิ์ต่าง ๆ แต่เป็นการฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการทางการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกในมอบความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย สว่างเรือง และอรทัย ทองอยู่ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษา ในมิติของการส่งเสริม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ผ่านกิจกรรมประสบการณ์ทางการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจและมอบความไว้วางใจในการส่งบุตรหลาน และให้ความร่วมมือกับโรงเรียนต่อไป (วินัย สว่างเรือง และอรทัย ทองอยู่, 2557)

1.4 การพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.4.1 การพัฒนาตามนโยบายของต้นสังกัด จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกตามภารกิจที่สอดคล้องกับครูที่สอดคล้องกับแนวนโยบายและจุดเน้นตามที่ต้นสังกัดต้องการ ตามหลักการของการส่งเสริมการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพครู แม้ว่าการพัฒนาตามแนวนโยบายของต้นสังกัด อาจจะไม่ตอบโจทย์กับบริบทของโรงเรียนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ แต่ต้องคำนึงว่า ระบบการจัดการศึกษาในปัจจุบันของประเทศไทยถูกควบคุมโดยรัฐ ดังที่ (จักรวดี ชนะพันธ์ และคณะ, 2558) ที่กล่าวถึง



แนวนโยบาย หรือจุดเน้นที่ต้องการ การพัฒนา อาจจะเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ต้องการ แต่ ก็ต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายดังกล่าว

1.4.2 การพัฒนาตามความสมัครใจของครู จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้เลือกและตัดสินใจเลือกพัฒนาตนเอง ตามความสนใจและความต้องการ ทั้งนี้ อาจจะมีงบประมาณสนับสนุนให้บางส่วนจากสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารเห็นว่า เรื่องที่ไปพัฒนาหรืออบรมนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จุดเน้นของสถานศึกษา และผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้บริหารส่วนหนึ่งยังนำเอาประสบการณ์ของตนเองที่ขาดหายไปในอดีตมาใช้เป็นแรงผลักดันให้ครูพัฒนาตนเองด้วย ด้วยเหตุเพราะผู้บริหารไม่ต้องการให้ครูขาดโอกาสเหมือนตัวผู้บริหารเองในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถณพ จินะวัฒน์ ที่กล่าวถึงการ พัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู ว่า การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติ ทางบวกในการ จัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง คือการพัฒนา และการปรับปรุงตนเอง โดยได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร (อรรถณพ จินะวัฒน์, 2559)

1.4.3 การพัฒนาตามความต้องการของผู้บริหาร จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีแนวนโยบายรองรับ หรือจุดเน้นในการพัฒนาครูมาเป็นหลักไว้ ก่อนอยู่แล้ว ดังนั้นการจะตอบแนวนโยบาย หรือจุดเน้น หรือเพื่อต้องการแก้ปัญหาบางประการ ที่ขัดแย้งกับเจตจำนง โดยผู้บริหารจะให้ครูได้เข้าร่วมพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นรูปธรรมตาม เจตจำนงที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ อุ้นเรื่อง อ่ำบุญ ที่กล่าวถึงการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบควบคู่ไปด้วย เพื่อพัฒนางานให้ก้าวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะคนคือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด (อุ้นเรื่อง อ่ำบุญ, 2558)

1.4.4 การส่งเสริมใฝ่หาความรู้ตลอดเวลา จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีแนวทางในการส่งเสริม อยู่ 2 รูปแบบ คือ การส่งเสริมการพัฒนาผ่านนักเรียน และการเปิดโอกาสและทางเลือกในวิชาชีพ

1.4.4.1 การส่งเสริมการพัฒนาผ่านนักเรียน จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารจะใช้เป็นรูปแบบของการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาครูที่ไม่มีแรงจูงใจใน การพัฒนาตนเอง ซึ่งเกิดมาจากเหตุปัจจัยต่าง ๆ โดยให้ผ่านกิจกรรมการแข่งขันของนักเรียน หรือกิจกรรมทักษะทางวิชาการ ซึ่งผู้บริหารมองว่า จะได้รับการพัฒนา 2 ประเด็นคือ 1) การ ออกไปดูสภาพภายนอกในเรื่องของคุณภาพของนักเรียนของเราและของเขา ซึ่งเป็นการ ประเมินคู่แข่งกับตัวเองเพื่อการกลับมาพัฒนา 2) การประมาณการฝีมือของตัวเอง และการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของ ครูว่า จะพัฒนาอย่างไร โดยที่ครูมุ่งเน้นไปที่ตัวนักเรียน แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนา ตัวเองไปโดยไม่รู้ตัว ซึ่งหลักการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดังที่กล่าวไว้ในข้างต้น



ซึ่ง จิตพัฒน์ สตางค์จันทร์ ได้กล่าวอย่างน่าสนใจว่า การส่งเสริมการพัฒนาจะเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการสร้างความสนใจในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและการเรียนรู้เพื่อการประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง ตามเจตจำนงที่ผู้บริหารต้องการ (จิตพัฒน์ สตางค์จันทร์ และคณะ, 2561)

1.4.4.2 การเปิดโอกาสและทางเลือกในวิชาชีพ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่ออนาคต โดยการสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งการเปิดโอกาสและทางเลือกให้ครูได้พัฒนาตนเอง ไม่มีการบังคับ ใด ๆ ทั้งนี้ไม่เกี่ยวว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือส่วนรวม มันคือความก้าวหน้า สอดคล้องกับ ธิริวี ทองเจือ และปรีดี ทুমเมฆ ที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองว่า การพัฒนาตน คือ การสร้างคนใหม่ในตนเอง ให้มีความรู้ สุขภาพที่แข็งแรง สุขภาพจิตดี มีทักษะในด้านกำลังใจและจุดมุ่งหมาย และที่สำคัญการพัฒนาต้องฝึกหัดอบรมตนเองด้วยตนเองและประเมินผลสำเร็จด้วยตนเอง ห้ามปิดกั้นคำแนะนำจากผู้บริหาร เพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ เพราะฉะนั้น การศึกษาอบรม พัฒนาตนเองจึงเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์ที่สุด แตกต่างกันในจุดมุ่งหมายเท่านั้นเอง (ธิริวี ทองเจือ และปรีดี ทুমเมฆ, 2560)

1.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้

1.5.1 การสร้างกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน จากผลการวิจัย พบว่า การสร้างกิจกรรมร่วม เป็นความเจตจำนงที่มีความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารในการสร้างกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบนสภาวะของความขาดแคลน โดย รุ่งทิพย์ เข้มทิศ กล่าวว่า การสร้างกิจกรรมร่วมเป็นการวางแผนการบริหารงาน ติดต่อประสานความร่วมมือชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน บุคคลในชุมชน รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจและสร้างความรู้สึกรักว่า โรงเรียนเป็นของชุมชนอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาที่ชุมชนสามารถให้การช่วยเหลือได้เป็นอย่างมากทีเดียว (รุ่งทิพย์ เข้มทิศ, 2559)

1.5.2 การดึงศักยภาพของชาวบ้านเพื่อการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บนพื้นฐานของความขาดแคลนซึ่งทรัพยากรและบุคคลที่จะมาช่วยในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ชุมชนยังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดกิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับชุมชน และชาวบ้าน ซึ่งการดึงศักยภาพเพื่อการสร้างเครือข่าย แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถนพ คุณเศรษฐ์ พบว่า ในการบริหารงาน สถานศึกษาควรมีบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติ ส่งเสริมความเข้าใจ จัดการงานความสัมพันธ์ โดยการดึงศักยภาพของชุมชน ซึ่งจะเกิดผลดีหลายประการ เช่น การได้รับ



การบริการจากชุมชน การได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนจากชุมชน อาจจะทำผ่าน ในรูปแบบของคณะกรรมการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ (อรรถณพ คุณเศรษฐ, 2556)

เจตจำนงอื่น ๆ

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กมองว่า การรักษาโรงเรียนให้คงอยู่ให้พ้นจากเกณฑ์การถูกยุบ ควบรวมตามเกณฑ์ปกติ คือ การทำให้โรงเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด ซึ่งหากมองในการเป็นรูปธรรม คือ การการันตีด้วยรางวัลอันทรงคุณค่า แม้ว่าจะอยู่ในเกณฑ์การถูกยุบ แต่ก็สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาชะลอด้วยเหตุผลของคุณภาพ ตามนโยบายของต้นสังกัดเหนือขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐกุล รุณผาบ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาผลกระทบทางสังคมจากการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก และแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกยุบ ประกอบด้วย การสร้างความเชื่อมั่น การเพิ่มจำนวนนักเรียน การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การระดมทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ และการพัฒนาร่วมด้านวิชาการ ซึ่งทั้งหมดจะยังผลให้โรงเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน (ญัฐกุล รุณผาบ, 2557)

2. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในโรงเรียนพระราชทาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

2.1 การใช้อำนาจแบบการมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน เพื่อต้องการเอื้อผลประโยชน์ส่วนรวมของชุมชนกับโรงเรียน และนอกจากนั้นยังเป็นเจตจำนงของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้กับบุตรหลานของชาวบ้าน โดยใช้รูปแบบและวิธีการดึงเข้ามามีส่วนร่วมที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ ชัย โสกันท์ ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่า เป็นการมุ่งเน้นโดยการที่ผู้บริหารผู้ได้บังคับบัญชา ชุมชน สังคม องค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ร่วมภาคภูมิใจ ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้มี การร่วมมือกันเท่าไร ยิ่งเพิ่มพูนอำนาจและความศรัทธาแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่านั้น มากกว่า การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามลำพัง เพราะว่าผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงาน กันเป็นทีมซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสนอแนะแนวทางการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเจตจำนงที่ผู้บริหารตั้งไว้ (ชัย โสกันท์, 2565)

2.2 การใช้อำนาจตามลำพัง ผลการวิจัย พบว่า การเลือกใช้อำนาจตามลำพังของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการเปลี่ยนแปลง จะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย และจุดเน้นหลักที่โรงเรียนต้องการ เช่น ต้องการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การรักษาคุณภาพทางการศึกษา เน้นการไปสู่เป้าหมายของงานเป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤสธร์ม ส่งเสริม และคณะ ที่ได้ทำการศึกษากำหนดอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน



ตามที่ศนะครุ ซึ่งได้กล่าวว่า การใช้อำนาจตามลำพัง ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมาย สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที และการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนั้น การเลือกใช้อำนาจตามลำพังของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญอยู่พอสมควรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจ แนวนโยบาย และจุดเน้นที่ต้องการ เพราะหากใช้อำนาจด้วยรูปแบบอื่น ๆ เช่น อำนาจแบบการมีส่วนร่วม อาจจะทำให้ล่าช้า หรือมีแนวคิดไปในทางที่หลากหลายที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ ซึ่งมุมมองที่มีต่อการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาจจะไม่เหมือนกับมุมมองของครุ (นฤมล ส่งเสริม และคณะ, 2564)

2.3 การใช้อำนาจแบบบูรณาการ ผลการวิจัย พบว่า การเลือกใช้อำนาจแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของครุ โดยผู้บริหารคำนึงถึงเหตุผลของแต่ละคนประกอบ โดยไม่ดึงหรือหย่อนจนเกินไป ซึ่งมองว่าการเลือกใช้อำนาจแบบบูรณาการนั้นจะยังเป็นการรักษาความสัมพันธ์ และการถนอมน้ำใจ ความเข้าอกเข้าใจกัน ในฐานะเพื่อนมนุษย์ที่ทำงานร่วมกันด้วย ยกตัวอย่าง เช่น กรณีของครูมาสายบ่อย ๆ ผู้บริหารอาจจะต้องใช้อำนาจด้วยวิธีการบังคับเพื่อให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ในขณะที่เดียวกัน กรณีของครูมาสาย เนื่องมาจากเหตุผลเชิงจริยธรรม เช่น ต้องดูแลแม่ป่วยหนักที่โรงพยาบาล ผู้บริหารอาจจะต้องใช้อำนาจอย่างอื่นในกรณีเดียวกัน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤสรณ์ ส่งเสริม และคณะ ที่ได้ทำการศึกษากำหนดการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะครุ ซึ่งได้กล่าวว่า การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งประเภทก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนั้น การเลือกใช้อำนาจ ผู้บริหารก็ควรคำนึงถึงเหตุผลของแต่ละคนประกอบ โดยไม่ดึงหรือหย่อนจนเกินไป ที่สำคัญการใช้อำนาจแบบบูรณาการนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเหตุผลประกอบด้วยจริยธรรมประกอบเป็นอย่างมาก เพราะเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันอย่างที่ยกตัวอย่างข้างต้น หากไม่มีเหตุผลที่ดีพอ จะเป็นจุดที่ทำให้ครูเกิดความรู้สึกว่าเป็นการใช้อำนาจแบบสองมาตรฐาน (นฤมล ส่งเสริม และคณะ, 2564)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการนำสถานศึกษาเข้าสู่การประเมินโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน สามารถกำหนดเจตจำนงของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า ซึ่งผลการวิจัยได้ปรากฏเจตจำนงไว้หลายด้านที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ตามสภาพบริบทของสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดเจตจำนงจะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งรูปแบบของการใช้อำนาจ ต้องคำนึงถึงบริบทของ



สถานศึกษา บรรยายภาคภายในองค์การว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร เพื่อกำหนดรูปแบบของการใช้อำนาจ ซึ่งผลการวิจัยมีรูปแบบอยู่ 3 รูปแบบคือ การใช้อำนาจแบบการมีส่วนร่วม การใช้อำนาจตามลำพัง การใช้อำนาจแบบบูรณาการ ใน 3 รูปแบบดังกล่าว เป็นรูปแบบของการใช้อำนาจที่เน้นคน เน้นงาน และแบบผสมผสาน ความตึง ความหย่อน จึงมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ผู้บริหารควรจะต้องมีการศึกษาความคิดเห็นของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้าน เช่น ในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อกำหนดความสอดคล้องระหว่างเจตจำนงของผู้บริหาร และความคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีการศึกษารูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ควรใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะศึกษามุมมอง หรือความคิดเห็นถึงเหตุผลของการไม่เลือกใช้อำนาจนั้นด้วย

เอกสารอ้างอิง

- จักรวุฒิ ชนะพันธ์ และคณะ. (2558). รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดชัยภูมิ. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(2), 157-165.
- ชัย ไสกันทัต. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร แบบมีส่วนร่วม. เรียกใช้เมื่อ 19 มิถุนายน 2565 จาก <https://sites.google.com/a/loei2.go.th/rongreiyn-ban-hwy-thray-kha2/o35-kar-mi-swn-rwm-khxng-phu-brihar>
- ฐิตพัฒน์ สตาดังจันทร์ และคณะ. (2561). การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. วารสารศิลปากร, 11(1), 343-365.
- ณัฐกุล รุณผาบ. (2557). การศึกษาผลกระทบทางสังคมจากการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก และแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1. วารสารวิชาการ, 7(2), 304-316.
- ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทูมเมฆ. (2560). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21: มิติด้าน การศึกษา. วารสารสนธิศึกษาปริทรรศน์มจร, 5(3), 389-403.
- นพรัตน์ กอหลัง. (15 มกราคม 2564). เจตจำนงในการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุกบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- นฤมล ส่งเสริม และคณะ. (2564). การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วารสารนาบุตรปริทรรศน์, 13(3), 35-39.



- บัญชา แสงไชยศรี. (15 มกราคม 2564). เจตจำนงในการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- พจนา วลัย. (2559). การศึกษาไทยกับการรับมือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 8 พฤศจิกายน 2564 จาก <https://prachatai.com/journal/2016/01/63691>
- พรชัย สัสดีเดช. (15 มกราคม 2564). เจตจำนงในการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- ภาระวี ศุขโรจน์ และคณะ. (2565). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(4), 76 - 84.
- มิตร คำเลี้ยง. (14 มกราคม 2564). เจตจำนงในการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. เรียกใช้เมื่อ 20 พฤศจิกายน 2563 จาก <http://dept.npru.ac.th/>
- รุ่งทิพย์ เข้มทิต. (2559). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. ใน วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุจเรขา วิทยาวุฑฒิกุล. (2563). วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ. เรียกใช้เมื่อ 20 พฤศจิกายน 2563 จาก <http://thesis4u2000.com>
- ลักขณา เพ็ชรพวง. (14 มกราคม 2564). เจตจำนงในการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- วินัย สว่างเรือง และอรทัย ทองอยู่. (2557). ความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วินินทร สุภาพ. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ยากอย่างที่คิด. พิษณุโลก: คอมม่าดีไซน์แอนด์พริ้นท์.
- สภาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). การปฏิรูประบบการจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสังคมแห่งชาติ. (2558). ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เรียกใช้เมื่อ 8 พฤศจิกายน 2564 จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/P12/Book_Plan12.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษา.



- อมรรัตน์ นาคทอง. (15 มกราคม 2564). เจตจำนงในการบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- อรญา ดวงน้ำแก้ว. (4 กุมภาพันธ์ 2564). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- อรรณพ คุณเศรษฐ. (2556). การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. ชัยภูมิ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2559). การพัฒนาตนของผู้ประกอบวิชาชีพครู. วารสารศิลปากร, 9(2), 1379-1395.
- อาจินต์ ภูมาวงศ์. (4 กุมภาพันธ์ 2564). เจตจำนงในการบริหารงาน และการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (สุขสันต์ ยุบลชิต, ผู้สัมภาษณ์)
- อุ้นเรื่อง อำบุญ. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงาน-เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- Dash, N. K. (2015). Module: Selection of the Research Paradigm and Methodology. Retrieved March 7, 2019, from http://www.celt.mmu.ac.uk/research-methods/Modules/Selection_of_methodology
- Robert, T., & Kathy, C. (2014). Qualitative Data Analysis. London: Sage Publications.