

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียน มาตรฐานสากล

A Change Leadership Development Model of School Administrator in the World-Class Standard Secondary School Project

ณัฐกิจ บัวชมและ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

บทคัดย่อ

งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ (3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประชากรได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 381 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวม พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด (2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล การกำหนดตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และเงื่อนไขความสำเร็จ (3) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาร่วมกันเห็นด้วยใน ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, โรงเรียนมัธยมศึกษา, โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

Abstract

This research aims to (1) study the state of changed leadership, (2) develop the changed leadership model, and (3) assess the suitability of the changed leadership model of the school administrators in world – class standard secondary school project. The population was 381 secondary school administrators from schools participating in the world – class standard school project. The statistics used for the research were Frequency, Percentage, Average, Standard Deviation and Multiple Regression Analysis. The results were as follows. (1) The state of change leadership in the school administrators in the world – class standard secondary school project was at the highest level. (2) The development of the change leadership model of the school administrators in the world – class standard secondary school project consisted of the changed leadership of the secondary school administrators in the world – class standard school project which were Risk-takers, Proactive, Believing that the schools are for learning, having vision and Valuing Human Resources and Communicators and Listeners; Context of the world – class standard school;

Input; Process; (Output); Feedback and Keys factor. (3) In terms of the assessment of the suitability of the change leadership model of the school administrators in the world – class standard secondary school project, the group discussion participants agreed on the accuracy, possibility, suitability and the usefulness aspects of the model.

Keywords: change leadership, world-class standard secondary school, school project

ความนำ

รูปแบบการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังกล่าวข้างต้น ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินการพัฒนาศักยภาพโรงเรียน ให้รองรับการจัดการศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลได้อย่างมีกรอบในการพัฒนา ที่ประกอบไปด้วย การกำหนดกิจกรรมในการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการสนับสนุนงบประมาณ ในการปรับปรุงศูนย์พัฒนาอัจฉริยภาพ (resource center) ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ครบวงจรทุกโรงเรียนในโครงการจะมีศูนย์พัฒนาอัจฉริยภาพ ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ทันสมัยครบวงจร ทั้งมุมสืบค้น มุมเรียนรู้ด้วยตนเอง และ Entertainment จัดทำรูปแบบโรงเรียนในโครงการ โดยวิเคราะห์จากบริบทและความต้องการของแต่ละพื้นที่และ โรงเรียนจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเป็นมาตรฐานสากล แต่บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล กลับมุ่งเน้นไปที่เรื่องของหลักสูตรของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพียงอย่างเดียว ทั้งที่ในความเป็นจริงยังมีอีกหลายประเด็นที่ควรดำเนินการควบคู่ไปกับเรื่องของความเป็นมาตรฐานสากล เช่น การกำหนดภารกิจ (mission) การกำหนดเป้าประสงค์ (objectives) การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategies) และการกำหนดนโยบาย (policies) ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการ โรงเรียน

มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรต้องปรับตัวโดยใช้ความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษามากขึ้น เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าสู่สภาวะของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลไม่สามารถติดอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในการทำงานแบบเดิม โดยไม่ปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1) สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสังคมไทยในปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในขณะที่การปฏิรูปการศึกษาได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Kavanagh & Ashkanasy, 2006, p. 82) โดยมุ่งพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนมีความรู้ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาสังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของคนไทยนั้น จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างคนไทยให้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 3-4) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการ โรงเรียน

มาตรฐานสากลส่วนใหญ่มิได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาอย่างที่ควรจะเป็น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งตลอดเวลา 2 ปีที่ผ่านมาไม่ปรากฏผลการพัฒนาผู้เรียนทั้งระบบที่มีความโดดเด่นจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา จึงก่อให้เกิดปัญหาด้านการพัฒนาวิชาการให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน และวิธีสอนของครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาในด้านการคิด วิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ครูยังเป็นผู้อำนาจในชั้นเรียน ผู้เรียนมีหน้าที่รับและปรับตัวให้สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้และวิธีการของครู ครูยังไม่สามารถจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้สัมพันธ์เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้ ครูที่สอนยังไม่ตรงตามวุฒิวิชาเอกหรือวิชาที่เปิด ดังนั้นครูผู้สอนจะเน้นการสอนเนื้อหาเป็นส่วนใหญ่ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้แบบท่องจำ ไม่สนใจการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ (2548, หน้า 191) ที่ว่าในการปฏิรูปการเรียนรู้ สภาพการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมายังไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างศักยภาพ ความปรารถนาของแต่ละบุคคล เนื่องจากการเรียนการสอนยังมุ่งถ่ายทอดเนื้อหาไม่เน้นกระบวนการเรียนรู้ ครูขาดแนวทางชัดเจนในการพัฒนากระบวนการเรียนของผู้เรียน ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน และยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่พบปัญหาการจัดการเรียนรู้ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมาในภาพรวมมีดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

ปัญหาด้านความจำกัดทางทรัพยากร ปัญหาด้านศักยภาพของกระบวนการ และความสามารถ

พัฒนาการจัดการ ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ปัญหาผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ผู้เรียนเคยชินกับการเรียนรู้แบบครูเป็นผู้ป้อนความรู้ ไม่ชอบคิด แสวงหา และสร้างความรู้ด้วยตนเอง ปัญหาด้านปัจจัยนำเข้าจำพวกสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษามีความล่าช้า ปัญหากระบวนการในการประเมินผล ซึ่งครูขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินตามสภาพจริง ปัญหาด้านกระบวนการจัดการ ซึ่งมีเอกสารหลักฐานทางการศึกษาจำนวนมาก ปัญหาด้านกระบวนการการบริหารจัดการศึกษา ที่การขาดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ขาดการบูรณาการอย่างเป็นระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

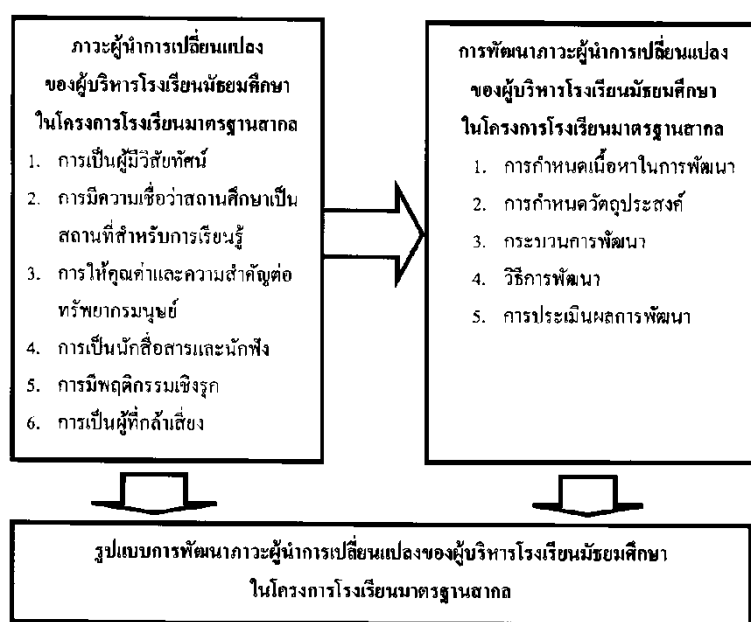
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Mendez-Morse (1992) Kotter and Cohen (2002, pp. 1-3) Shelton and Darling (2001) Whitlock (2003) Thompson and Strickland (1999) Wheelen and Hunger (2000) Beer (2006) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 1) ซึ่งประกอบด้วย (1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (2)การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็น

สถานที่สำหรับการเรียนรู้ (3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก และ (6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง โดยใช้การฝึกอบรม (ชูชัย สมบัติไกร, 2544, หน้า 27-28; สมชาย หิรัญกิตติ,

2542, หน้า 157; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2549, หน้า 41-44) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการสัมภาษณ์เชิงลึกการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (purposive selected) ตามคุณวุฒิและประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 381 คน

การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา รูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 17 คน ซึ่งได้มาจากการ

แบบเจาะจง ตามคุณวุฒิและประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสำคัญของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ตามคุณวุฒิและประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สัมภาษณ์เชิงลึกการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ใน 5 ด้าน คือ (1) ด้านสภาพแวดล้อม (2) ด้านการกำหนดภารกิจ (3) ด้านกำหนดเป้าประสงค์ (4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ และ (5) ด้านการกำหนดนโยบาย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่มีลักษณะเป็นมาตรส่วนประมาณค่า ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.845

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ออกหนังสือเชิญเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง ตามคุณวุฒิ และประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อกำหนดสัมภาษณ์เชิงลึกการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในการ

บริหารการเปลี่ยนแปลง นัดหมายวัน และเวลากับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจัดตั้งแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลทางไปรษณีย์พร้อมซองใส่ส่งกลับ

2. การสร้างภาวะผู้นำ ออกหนังสือเชิญเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 17 คน ซึ่งได้มาจากการแบบเจาะจง (purposive selected) ตามคุณวุฒิ และประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อทำการตอบแบบสอบถามเดลฟาย (Delphi Technique) เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำเสนอในรูปของภาพประกอบความเรียง

3. การประเมินความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เครื่องมือ

3.1 ออกหนังสือเชิญเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 30 คน เพื่อทำการประชุมสนทนากลุ่มย่อย

3.2 จัดการประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.3 ทำการสังเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำเสนอในรูปของความเรียงและตารางประกอบความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เนื้อหา

จากนั้นนำเสนอในรูปของความเรียงและตารางประกอบความเรียง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จากการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา รูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.57 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72, 4.66, 4.64 และ 4.63 ตามลำดับ สำหรับ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักสื่อสารและฟัง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ 4.35 ตามลำดับ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เริ่มจากการศึกษาบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้ซึ่งภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นรายบุคคล จากนั้นเริ่มกำหนดตัวป้อน ได้แก่ องค์ความรู้ (body knowledge) ที่จำเป็น การปรับกระบวนทัศน์ (paradigm shift) เกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล Change Leadership of Secondary World -Class Standard Schools) ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (2) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (3) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (4) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (5) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และ (6) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง แล้วเข้าสู่กระบวนการกระบวนการประกอบด้วย (1) กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น (2) กิจกรรมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำรายบุคคล (3) กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน และ (4) กิจกรรมการประเมินทักษะ พร้อมทั้งต้องดำเนินการตาม แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในเรื่อง การนำองค์กร และการมุ่งเน้นบุคลากร ผลผลิต ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล Change Leadership of Secondary World -Class Standard Schools) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานโดยนำผลข้อมูลป้อนกลับ กลับมาพัฒนาต่อยอดต่อไป อย่างไรก็ตามก็ยังมีเงื่อนไขความสำเร็จด้วย ดังนี้

1. การศึกษาบริบทของโรงเรียน

มาตรฐานสากล ประกอบด้วย

1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลรายบุคคล

2. การกำหนดตัวป้อน (input) ประกอบด้วย

2.1 องค์ความรู้ (body knowledge)

2.2 ปรับกระบวนทัศน์ (paradigm shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียน
มาตรฐานสากล

- 1) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง
- 2) การมีพฤติกรรมเชิงรุก
- 3) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่
สำหรับการเรียนรู้

- 4) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
- 5) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ
ทรัพยากรมนุษย์

- 6) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง
3. กระบวนการ (process) ประกอบด้วย
 - 3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น
 - 3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนภาวะผู้นำ

รายบุคคล

- 3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความเป็นจริง
เป็นเวลา 6 เดือน

- 3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ (skills)
4. แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ
โรงเรียนมาตรฐานสากล

- 4.1 การนำองค์การ
 - 4.2. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. ผลผลิต (output) ผู้เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

- 5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตามเกณฑ์
- 5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไปตาม
เกณฑ์

6. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)
 7. เงื่อนไขความสำเร็จ (keys factor)
- 7.1 แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
(TQA) ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

- 7.1.1 การนำองค์การ

- 1) การนำของผู้บริหารระดับสูง และ
- 2) การกำกับดูแลกิจการและความ
รับผิดชอบต่อสังคม

7.1.2 การมุ่งเน้นบุคลากร

- 1) ความผูกพันของบุคลากร และ
- 2) สภาพแวดล้อมของบุคลากร

7.2 การยอมรับการปรับกระบวนทัศน์ (paradigm shift)

ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้ร่วม
การประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาร่วมกันเห็นด้วยใน
ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความ
เป็นประโยชน์

การอภิปรายผล

การอภิปรายประเด็นรูปแบบการพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สอดคล้องกับ
แนวคิดของ Méndez-Morse (1992) Kotter and Cohen
(2002, pp. 1-3) Shelton and Darling (2001) Whitlock
(2003) ได้เห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำในการบริหาร
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วย
องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง การมี
พฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็น
สถานที่สำหรับการเรียนรู้ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้
คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็น
นักสื่อสารและฟัง

การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (risk-takers) ซึ่ง Joiner
(1987, p. 4) กล่าวว่าไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่
เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้าง
โอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น
สอดคล้องกับ Crowson (1989, pp. 412-430) อธิบายถึง
ผู้บริหารการศึกษาที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอม

ปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบ ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงาม ถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นนั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า นักจัดขึ้นคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative insubordination ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของสถานศึกษาแล้วครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงานดังกล่าวระบุว่าผู้บริหารการศึกษากำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปทัสสถานทางวิชาชีพและขององค์กรในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของสถานศึกษาโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้ต่อนักเรียนในความสำคัญของนักเรียนและสถานศึกษา การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่มีความเสี่ยงได้ ซึ่ง Jonathan (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ที่มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหลอหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการดังนี้ (1) ความชอบธรรม (2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า (3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ (4) ความเข้าใจ

ใจความซับซ้อนทางการเมือง และ (5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้ดังนี้ (1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำผู้นำ (2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น (3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง (4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป (5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่าง ๆ (6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น (7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับ Mazzarella; & Grundy (1989, p. 2) เห็นว่าการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาทำตัวเหมือนผู้ร้ายแต่อย่างใด เพราะทุกอย่างที่ทำยังคงอยู่ในกรอบกติกาแต่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงกว่าแก่นักเรียนและส่วนรวม ซึ่งตรงข้ามกับการศึกษาของ Crowson; & Merriis (1990, p. 40) กล่าวถึงการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลจำนวนไม่น้อยที่ลาออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระพบว่าคนเหล่านี้ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงกับภาวะการณ์เสี่ยง Méndez-Morse (1992) ระบุว่าผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จรู้สึกอึดอัดที่ต้องใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางข้อจำกัดและอุปสรรคมากมายของระบบราชการ จึงมีบ่อยครั้งที่คนเหล่านี้ยอมรับว่าต้องฝ่าฝืนคำสั่งตามสายงาน เพื่อไปแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาจากแหล่งอื่นซึ่งจะเป็นที่ใดก็ได้ที่มีศักยภาพและเกิดผลดีมากกว่าพึ่งพากระบวนการราชการผู้นำสถานศึกษากระตุ้นให้กำลังใจ

คณะครูให้กล้านำวิธีสอนแบบต่าง ๆ มาทดลองใช้เพื่อให้ได้วิธีสอนที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการทางวิชาการของนักเรียน จากแนวคิดต่างๆที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง หมายถึง การนำและการให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร กล้าลองผิดลองถูกโดยใช้ความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

การมีพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) เป็น คุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ (initiative) มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับสถานศึกษาจากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดย Méndez-Morse (1992) กล่าวว่าผู้นำจะทำการตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุก ด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของสถานศึกษาและกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูกกล่าวหาว่า เป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของสถานศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของ

นักเรียน และจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจมองหาภาพใหม่ขององค์กรซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการสำรวจตรวจสอบหาวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรที่คาดหวัง นอกจากนี้ Joiner (1987, pp. 3-4) อภิปรายผู้นำลักษณะนี้ว่า มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์กรของตนตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อจะได้ทราบถึงช่องว่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหากต้องการให้ไปถึงสภาพขององค์กรที่คาดหวังในอนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้เร็วขึ้นโดยต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์เดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องสร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมของสถานศึกษา โดยกระบวนการใช้คำถามนำเข้าสู่ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการ เช่น สิ่งที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือบุคลากรมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ Pitner and Ogawa (1981, p. 50) รายงานจากการศึกษาเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเชิงรุก จะใช้วิธีค้นหาความรู้สึกลึกซึ้ง ทศนคติและความวิตกกังวลของบุคคลต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบล่วงหน้า ก่อนปัญหาจะเกิด โดยการสื่อสารขอความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลสร้างเป็นภาพจำลองโดยรวมขึ้นมากลยุทธ์ดังกล่าวของผู้บริหาร รวมถึงการรู้ว่าช่วงเวลาใดที่เหมาะสมถ้าหากสื่อสารออกไปแล้ว จะส่งผลให้ความคิดของคนได้การยอมรับอย่างแน่นอน สอดคล้องกับรายงานของ Hoy and Brown (1988, p. 36) ยังรายงานว่าครูอาจารย์มักชื่นชอบผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงรุก พร้อมทั้งกล่าวเชิงเตือนว่า ผู้บริหารการศึกษาคนใดที่ขาดความแน่วแน่ต่อจุดยืนของตนหรือมีความลังเลใจต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นเพราะเกรงจะถูกกล่าวหาว่าเป็นเผด็จการ นั้น บุคคลเช่นนั้นย่อมไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้นำของครูและไม่สมควรที่จะได้การยอมรับนับถืออีกต่อไป นอกจากนี้ Covey (1990) กล่าวถึงคนที่มีนิสัย Proactive

ว่าคือคนที่เลือกที่จะเป็น เลือกที่จะทำ คือคนที่รู้ตัวว่าเลือกได้ คนที่มีนิสัยแบบนี้จะมีความกระตือรือร้น เป็นคนที่ Active เป็นคนที่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร คนที่ Proactive จะไม่รอให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นกับตัวเอง แต่เขาจะเป็นคนทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นด้วยตัวเอง เพราะเมื่อเขาเลือกที่จะเป็น เมื่อเขารู้ว่าตัวเองต้องการอะไร เขาก็จะมีความริเริ่มที่จะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นในทันที พร้อมทั้ง Méndez-Morse (1992) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในแง่การมีพฤติกรรมเชิงรุกนี้ว่า ทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และครูผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนแต่มีพฤติกรรมเชิงรุกแทบทั้งสิ้น กล่าวคือ คนเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมการริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้าและการยอมรับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสถานศึกษา จะรู้สึกว่ามีภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม จะต้องปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ ๆ เป็นต้น จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่าการมีพฤติกรรมเชิงรุก หมายถึง การริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางดำเนินงานด้วยเทคนิควิธีตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และริเริ่มแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้

การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (believing that the schools are for learning) เนื่องจากความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยผลงานวิจัยของ Rosenholtz (1987, p. 188) Sarason (1982, p. 77) ที่ระบุว่ารางวัลสำคัญของครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกมั่นใจแก่ครูว่า ด้วยความรู้ความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน และการที่ครูได้มีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจต่าง ๆ ของโครงการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site-based management) นั้นล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า ค่านิยมและความเชื่อของครูผู้สอนมีผลต่อทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรบ้างครูผู้สอนให้ความสำคัญของการได้ทำงานกับนักเรียน โดยเชื่อว่าตนเองมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นควรได้รับการพิสูจน์ต่อไปว่า ถ้าเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำให้กับครูผู้สอนดังเช่นในโครงการ SBM หรือโครงการปรับรูปโครงสร้างแล้วจะให้ผลอย่างไร และด้วยข้อจำกัดข้อมูลที่ได้กล่าวถึงครูผู้นำและยังขาดการวิจัยเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทั้งของผู้บริหารการศึกษา ครูใหญ่และครูผู้สอนและ Méndez-Morse (1992) กล่าวถึง การมีความเชื่อว่าสถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีความเชื่อในความคิดที่ “นักเรียนต้องมาก่อนหรือ Student come first” โดยเรื่องเดียวกันผู้บริหารการศึกษาที่มีความเชื่อว่า “ต้องจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน” ส่วนครูผู้สอนเน้น “ความสำคัญของการทำงานร่วมกับนักเรียนอย่างใกล้ชิด และเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนของตนส่งผลกระทบท่อความสำเร็จของนักเรียน” โดยนักการศึกษาดังกล่าวต่างมีความเชื่อร่วมกันว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นความสำคัญสูงสุดอันดับแรก” ของสถานศึกษา (ไมตรี คงนุกูล, 2552) ซึ่งความเชื่อดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551) ที่ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัย

พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับ การเรียนรู้ หมายถึง การมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จึงกำหนดให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ด้วยการฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รัก การเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรักทำภายในตนเอง และพัฒนานักเรียนให้รู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) จะมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามที่ สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษา แนว นโยบาย ในการบริหารที่แตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่การพัฒนาในทิศทางที่มีประสิทธิผลจึงควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งสุริยนต์ เกษะบุตร (2549) ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การและภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน ด้านผลสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ผ่าน

ทางการใช้ภาวะผู้นำ สามารถสร้างให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียนได้นอกจากนั้น นฤมล สุภาพทอง (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน (5) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะ การเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ แตกต่างกัน (6) ผู้บริหาร โรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน

การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (valuing human resources) สอดคล้องกับJoiner (1987) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มี 3 มิติได้แก่ (1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (professional) ของบุคลากร ที่สร้างให้กับองค์กร (2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ (3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธ์ภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (collaborative relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์กรจากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าว จะเห็นว่ามีมิติตามข้อ (1) นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (skills and expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ (2) และ (3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล (interpersonal skills) ผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลง จะต้องไม่เป็นเพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมกัน (collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมกันของทุกคนในองค์กร (organization's collective efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง นอกจากนี้ Mazzarella; & Grundy (1989, p. 16) กล่าวถึงในผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) ว่าการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษานั้น ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำแบบมุ่งคน (people oriented leaders) พร้อมทั้ง Meredith (2008) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพที่ควรถูกนำไปใช้ในกระบวนการด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ โดยผลการวิจัยพบองค์ประกอบ 5 ประการของปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความผันแปรในพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และองค์ประกอบ 5 ประการเหล่านี้คือ การมองโลกในแง่ดี, การเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง, การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, การเป็นนักแก้ปัญหาและการแสดงความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Lugo (2008) ที่พบว่า มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์ ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในฐานะผู้ทำให้เกิดการปรับปรุงใหม่ (Leaders as renewal) นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถทำให้เกิดการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และจะต้องรักษาพลวัตการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยต้องค้นคิดวิธีการให้เกิดการใช้ความสามารถของคนในองค์กรได้อย่างเต็มที่ จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การให้ความสำคัญต่อผลงานด้านวิชาชีพที่บุคลากรสร้างให้แก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนอย่างทั่วถึง เอาใจใส่ดูแล เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรและสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมกัน

การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) สอดคล้องกับ Foster (1985, p. 18) ที่กล่าวถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่การใช้ภาษาให้ชัดเจน และ Mazzarella; & Grundy(1989, pp. 9-27) ระบุว่าโดยเฉพาะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้ง Mahoney (1990: 26-28) รายงานข้อเสนอแนะจากผู้นำต่างๆ ว่า จงเป็นผู้ฟังที่ดี เพราะคนส่วนมากไม่ต้องการได้ยินคำโต้ตอบหรือคำตอบกลับไปอย่างฉับพลันจากผู้นำ แต่สิ่งที่เขาต้องการมากกว่านี้ก็คือ มีใครสักคนหนึ่งตั้งใจที่จะรับฟังในสิ่งที่ตนพูดมา ส่วน Méndez-Morse (1992) รายงานว่า คุณลักษณะด้านการสื่อสารของผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งทักษะด้านการฟังที่ดีมีความสำคัญโดยผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ดีเด่นส่วนมาก จะให้การรับฟังอย่างจริงจังต่อผู้ปกครองนักเรียน ครูผู้สอนรวมทั้งนักเรียนเป็นอย่างดี สำหรับผลการวิจัยของ Nickse (1977) รายงานว่าผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการสื่อสารกับครูแบบตัวต่อตัว และให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความ

ร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับ Méndez-Morse (1992) กล่าวถึง การเป็นนักสื่อสารและนักฟังไว้ว่า ทักษะ การสื่อสารและการรับฟังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้บริหารการศึกษาต่อผู้บริหารการศึกษา และต่อครู ในฐานะที่บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ถือว่านักฟังนักสื่อสารที่มีทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงออกซึ่งความเชื่อของตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่า โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อแสดงออกให้เห็นว่า ผู้นำให้คุณค่า ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุป การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง หมายถึง การรู้จักสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ใช้วิธีสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกัน ใช้ภาษาที่ผู้ฟังเข้าใจถูกต้อง รับฟังอย่างเอาใจใส่ และเห็นความสำคัญของผู้ปกครอง ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ รวมทั้งนักเรียนทุกคนอย่างจริงจัง

การอภิปรายประเด็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล สอดคล้องกับ Bush (1986, p. 19) และปีนเรศ อุดมมะเวทิน (2555) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา รูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประเภท คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 2 องค์ประกอบ คือ สถาบันเป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาทและความคาดหวัง ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็น

ตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพและความต้องการ บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงานในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก นอกจากนี้ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบกับหลักการบริหารตามสถานการณ์ กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการการตัดสินใจสั่งการ และสอดคล้องกับ Willer (1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอน การดำเนินงานที่ต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. ควรทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สังกัดคณะกรรมการ

การศึกษาเอกชนและสังกัด สังกัดคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา

3. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับ ประถมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์ การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2544). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). *การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปิ่นนเรศ อุดมมะเวทิน. (2555). *รูปแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นบูรณาการความหลากหลายทาง วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของชนกลุ่มน้อยในภาค ตะวันออกของประเทศไทย*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสต์เทิร์นเอเชีย ฉบับมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, 2(2).
- ไมตรี คงนุกูล. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคินเคดกรุงเทพ*. สารนิพนธ์การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุริยนต์ เถายะบุตร. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราช ภัฏสกลนคร.
- สมชาย หิรัญจิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- สมลักษณ์ มธุรสวรรณ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การประเมินความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *สาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. ค้นจาก <http://chusak.igetweb.com/index.php.518285>.
- Brown, W. B. & Moderg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A Macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Beer, M. (2006). *Managing change and transition*. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Covey, S. R. (1990). *The seven habits of highly effective people*. Retrieved from <https://www.stephencovey.com/7habits/7habitshabit1.php>.
- Crowson, R. L. (1989). Managerial ethics in educational administration: The rational choice approach. *Urban Education*, 23(4), 412-435.
- Joiner Jr., C. W. (1987). *Leadership for change*. Cambridge, MA : Ballinger Publishing Company.
- Jonathan, J. (2007). The leadership of transition: Correction, cociliation and change in South African education. *Springer Science & Business Media B.V.* 8, 91-103.
- Kavanagh, M. H. & Neal, M. A. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during an merger. *British Journal of Management*, 17, 82-88.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mazzarella, J. A. & Grundy, T. (1989). *Portrait of a leader*. In S.C. Smith & P.K. Piele, *School leadership: handbook for excellence second edition*. Office of educational research and improvement. Washington, D.C: OERI.
- Méndez-Morse, S. (1992). *Leadership characteristics that facilitate school change*. Retrieved from <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Pitner, N. J., & Ogawa, R. T. (1981). Organizational leadership: The case of the school superintendent. *Educational Administration Quarterly*, 17 (2), 45-65.
- Rosenholiz, S. J. (1987). *School success and the organizational conditions of teaching*. Berkiley. CA: McCutchan.
- Sarason, S. (1982). *The Culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shelton, C. L., & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership and organizational development journal*, 22(6), 264-273.
- Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Whelem, T. L. & David, J. H. (2000). *Strategic management and business policy* (8th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Whitlock, J. L. (2003). *Strategic thinking, planning, and doing: How to reunite leadership and management to connect vision with action*. Paper Presented at the American Society for Public Administration 64th Annual Conference. March 15-18, Washington, D.C.

