

บทความวิจัย (Research Article)

ตัวแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

LEADERSHIP MODEL AND ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS OF ROYAL AWARDED SECONDARY SCHOOLS IN THE UPPER NORTHERNS REGION

Received: February 20, 2019

Revised: March 6, 2019

Accepted: March 7, 2019

นิวุธ มีพันธ์^{1*} ประพันธ์ ธรรมไชย² สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์³ และณัฐิยา ตันตรานนท์⁴
Niwut Meepan^{1*} Prapan Thumachai² Suthep Phongsrivat³ and Nuttiya Tantranont⁴

^{1,2,3,4}คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

^{1,2,3,4}Faculty of Education, Chiang Mai Rajabhat University, Chiang Mai 50300, Thailand

*Corresponding Author, E-mail: moo_niwut@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตรวจสอบยืนยันและเสนอตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การศึกษาเชิงปริมาณเพื่อหาตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ใช้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพ เพื่อตรวจสอบตัวแบบเบื้องต้น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสรุปประเด็น มีผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักเรียน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง และแบบแนวคำถามการสนทนากลุ่ม ในการตรวจสอบ ยืนยัน และพัฒนาตัวแบบ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน ที่ได้ตรวจสอบและยืนยันแล้ว ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การนำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีวิสัยทัศน์ทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารบุคคล

คำสำคัญ: ตัวแบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน โรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา

Abstract

The objectives of this research study were to develop the leadership model by using statistical factor analysis and to propose administrative effectiveness of Royal Awarded secondary school in the upper Northern region. The research was mixed quantitative and qualitative methodologies. The exploratory factor analysis technique was used to obtain the required leadership components of school administrators of Royal Awarded secondary school by a questionnaire survey of a sample of teachers in the Royal Awarded secondary school in the upper Northern region. The qualitative research technique was conducted by in-depth interviews of selected school administrators, teachers, un-structured field observations and group discussions. The content analysis was conducted from the collected data. The confirmatory factor analysis and Path analysis were employed by data from the questionnaire survey of the sample of Royal Awarded secondary schools throughout the country.

The results of the research showed that leadership model of school administrators consisted of five key components: ideology and a role model, leader of changes, teamwork building inspirational leader and vision. The administrative effectiveness of Royal Awarded secondary school required four aspects: school management, learning management, academic management, and personal management.

Keywords: Leadership Model, Administrative Effectiveness, Royal Awarded Secondary School

บทนำ

โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในทุกมิติที่ได้ดำเนินการตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รางวัลพระราชทานยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้นด้วย จึงเป็นที่ตระหนักชัดว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นทรงมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล ทรงเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติ พระราชทานขวัญกำลังใจแก่โรงเรียนที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเยี่ยม ซึ่งในระยะแรกทรงพระราชทานด้วยพระองค์เอง จวบจนบัดนี้เป็นเวลากว่า 47 ปี ที่กระทรวงศึกษาธิการยังดำเนินการและพัฒนาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ตามแนวพระราชดำริมาโดยตลอด การดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและนักศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน เน้นคุณสมบัติความประพฤติดีเด่นของบุคลากรในโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของสังคมและเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนโรงเรียนต้องเป็นสถานศึกษาที่สามารถบริหารการศึกษาอย่างมีมาตรฐานทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน งานวิชาการ งานธุรการ ปกครอง และบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อันจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็ก เยาวชน และโรงเรียนอื่นๆ โดยในแต่ละปีการศึกษาพบว่าได้รับรางวัลพระราชทานไปแล้วในทุกระดับการศึกษาจำนวนมาก ในส่วนของสถานศึกษาทุกหน่วยงานการศึกษาต่างเร่งระดมสรรพกำลังในการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

โรงเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัลนับเป็นโรงเรียนต้นแบบหรือโรงเรียนตัวอย่างในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี (Office of the Basic Education Commission, 2012, p. 2)

โรงเรียนที่สมควรได้รับรางวัลพระราชทานนั้นมีปัจจัยที่สำคัญหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งเสริม และขับเคลื่อนการดำเนินการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงที่สุดจนทำให้โรงเรียนผ่านการประเมินได้รับรางวัลพระราชทาน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ หรือมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับนั้น จะต้องแสวงหาเครื่องมือทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะภาวะผู้นำเป็นพลังงานของการทำงานเป็นกลุ่ม หรือการทำงานเป็นทีม องค์กรจะสำเร็จได้ก็เพราะภาวะผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การแสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการศึกษาหลายยุคหลายสมัยจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำพาโรงเรียนให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน และนำพาวงศ์การสู่ความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กร (Ivancevich et al., 2007; Office of the Education Council, 2009; Office of the Basic Education Commission, 2010)

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึง เป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และมีสมรรถนะในการบริหารงาน เพราะการใช้เพียงอำนาจตามกฎหมายที่ตนมีสั่งการให้ครูทำงานโดยปราศจากการเข้าใจถึงจิตใจ สถานการณ์ และปัจจัยแห่งการจูงใจต่างๆ ย่อมทำให้ครูเกิดทัศนคติที่เป็นลบต่อผู้บริหาร และต้ององค์กรทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพ ส่งผลให้ระบบการทำงานขาดการเชื่อมโยงกัน การทำงานจะติดขัด และไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ครูจะทำงานเพื่อเอาตัวรอดหรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้น พลังสร้างสรรค์ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรไม่บังเกิดขึ้น ดังผลปรากฏให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ย่อมแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติหน้าที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถจูงใจให้ข้าราชการครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ สิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การศึกษาได้ในที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสถานศึกษาทุกระดับ เพราะภาวะผู้นำก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติของการศึกษาไทยที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาและสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การศึกษาของไทย สามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

2. เพื่อตรวจสอบยืนยันและพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบยืนยันและพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ภาวะผู้นำ โดยวิเคราะห์ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานในประเด็นต่างๆ และบริบทของสถานศึกษา หลักการบริหารสถานศึกษา ขอบข่ายและการบริหารสถานศึกษา เกณฑ์การประเมินโรงเรียนพระราชทาน เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบนโดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อหาตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้กลุ่มประชากร (Population) เป็นครู จำนวน 640 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนประชากรแต่ละโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเชื่อมั่นทั้ง 2 ฉบับ เท่ากับ .998 และ .991 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาเชิงลึกถึงปรากฏการณ์ในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อตรวจสอบตัวแบบเบื้องต้นด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแบบด้านประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในเขตภาคเหนือตอนบน โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2554 - 2556 จำนวน 9 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักเรียน ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวม ได้แก่ แนวการสัมภาษณ์เชิงลึก แนวการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง และแนวการสนทนากลุ่ม กรอบเนื้อหากระบวนการใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียน 6 ด้าน คือ ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารบุคลากร และด้านความดีเด่นของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยเอกสารจากข้อมูลการสังเกตและการสัมภาษณ์ (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการตรวจสอบยืนยันและพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแบบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ โดยใช้กลุ่มประชากร คือ ครู

จำนวน 111 โรงเรียน มีครูจำนวน 8,163 คน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนประชากรแต่ละโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 961 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และแบบสอบถามองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นทั้ง 2 ฉบับ เท่ากับ .986 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย

1. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำ และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากสถานศึกษา สรุปเป็นตัวแทนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 12 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

องค์ประกอบ	ตัวแปรสังเกตได้
1. การมีอุดมการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดี	1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี 3) กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
2. การนำการเปลี่ยนแปลง	1) การมีสมรรถนะสูง 2) การมีความคิดสร้างสรรค์ 3) การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
3. การทำงานเป็นทีม	1) การส่งเสริมพัฒนาทีมงาน 2) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	1) การพัฒนาความผูกพันศรัทธา 2) การสร้างขวัญกำลังใจ
5. การมีวิสัยทัศน์	1) การกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2. ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบและยืนยันตัวแทนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า โมเดลที่ปรับแก้แล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 28.93 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 22 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.1467 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.18 รายละเอียดเกณฑ์วัดความสอดคล้องแสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 เกณฑ์การประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผลการพิจารณา
χ^2 -test = 28.93 df = 22 p = 0.1467	ไม่มีนัยสำคัญ (p<0.05)	ผ่าน
χ^2 -test = 28.93/20 = 1.4465	< 2.00	ผ่าน
GFI (Goodness of Fit Index) = 1.00	≥ 0.95	ผ่าน
AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) = 0.98	≥ 0.95	ผ่าน
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.180	<0.05	ผ่าน

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงตามลำดับของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ที่	ตัวแปร	จำนวนตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	$R^2 > .50$
1	องค์ประกอบการมีอุดมการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดี	3	0.98	0.97
2	องค์ประกอบการนำการเปลี่ยนแปลง	3	0.96	0.92
3	องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	2	0.98	0.97
4	องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ	2	0.97	0.95
5	องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์	2	0.99	0.96

จากตาราง 3 ได้ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.96 - 0.99 ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ร้อยละ 0.92-0.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่ามีองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก สูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 0.99 รองลงมา คือ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี และการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 0.98 รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 0.97 และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ การนำการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.96 สรุปโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในเขตภาคเหนือตอนบน

3. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้านประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบนได้องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 4

ตาราง 4 องค์ประกอบด้านประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ที่	องค์ประกอบ	ตัวแปรสังเกตได้
1	การบริหารจัดการ	1) การบริหารงบประมาณ 2) ความร่วมมือโรงเรียนกับชุมชน 3) ความสามารถของผู้บริหาร 4) อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
2	การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้	1) โรงเรียนส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) โรงเรียนมีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ 4) โรงเรียนมีสารสนเทศที่เป็นระบบ
3	การบริหารวิชาการ	1) โรงเรียนบริหารหลักสูตรอย่างเป็นระบบ 2) ผู้เรียนมีความสามารถทางวิชาการและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3) ผู้เรียนมีสุขภาพแข็งแรงและมีสุนทรีย์ด้านต่างๆ
4	การบริหารงานบุคคล	1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม 3) มีการรายงานผลการพัฒนาโรงเรียนต่อสาธารณชน

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่า โมเดลที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 90.23 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 35 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.0001 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.036 สามารถสร้างตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนที่แสดงเกณฑ์ประเมินองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบนได้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 เกณฑ์การประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผลการพิจารณา
χ^2 -test = 28.93 df = 22 p = 0.1467	ไม่มีนัยสำคัญ (p<0.05)	ผ่าน
χ^2 -test = 28.93/20 = 1.4465	< 2.00	ผ่าน
GFI (Goodness of Fit Index) = 0.99	≥ 0.95	ผ่าน
AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) = 0.97	≥ 0.95	ผ่าน
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.036	<0.05	ผ่าน

จากผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตัวแบบประสิทธิผลโรงเรียน ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงตามลำดับความสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²) ขององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงยืนยัน ดังตาราง 6

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันตัวแบบองค์ประกอบด้านประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	R ² >.50
1	การบริหารจัดการ	4	0.99	0.98
2	การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้	4	0.97	0.93
3	การบริหารวิชาการ	3	0.93	0.88
4	การบริหารงานบุคคล	3	0.94	0.89

จากตาราง 6 พบว่า ตัวแบบประสิทธิผลโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.94 - 0.99 ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R²) ร้อยละ 0.88 - 0.98 โดยการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.99 รองลงมาเป็นการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.97 และการบริหารงานบุคคลมีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.94 ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด คือ การบริหารวิชาการ มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93

หลังจากได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบภาวะผู้นำและตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนแล้ว ผู้วิจัยนำตัวแบบที่ได้มาวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ เพื่อสร้างและพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยโมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 40.33 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 16 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.0007 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.040 ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม ค่าอิทธิพลรวม ของตัวแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ตัวแปร	ค่าอิทธิพล	ตัวแปร					
		IDEAL	CHANGE	TEAM	INSPIR	VISION	LEADER
EFFECTIVE	DE	-	-	-	-		0.84**
	IE	0.81**	0.76**	0.79**	0.77**	0.78**	
	TE	0.97**	0.91**	0.94**	0.93**	0.93**	-

DE = Direct Effect IE = Indirect Effect TE = Total Effect ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม ค่าอิทธิพลรวม ขององค์ประกอบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่าค่าอิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลโรงเรียน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.84 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียน เรียงอันดับตามค่าอิทธิพล คือ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการนำการเปลี่ยนแปลง โดยมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.81, 0.79, 0.78, 0.77 และ 0.76 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงค่าอิทธิพลรวมขององค์ประกอบ พบว่า การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.97 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาเป็นการทำงานเป็น ทีม การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.93 และรองลงมาเป็นการนำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.91 ตามลำดับ จากการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ พบว่า ตัวแบบด้านภาวะผู้นำ และด้านประสิทธิผลโรงเรียนมี 9 องค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และมีค่าสัมประสิทธิ์พหุการถดถอย (R^2) ดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน

ที่	องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ	$R^2 > .50$
1	การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี	0.97	0.94
2	การนำการเปลี่ยนแปลง	0.91	0.82
3	การทำงานเป็นทีม	0.94	0.89
4	การสร้างแรงบันดาลใจ	0.93	0.86
5	การมีวิสัยทัศน์	0.93	0.86
6	การบริหารจัดการ	0.96	0.92
7	การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้	0.87	0.75
8	การบริหารวิชาการ	0.87	0.75
9	การบริหารงานบุคคล	0.92	0.85

จากตาราง 8 พบว่า ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแบบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในเขตภาคเหนือตอนบน มีองค์ประกอบรวม 9 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.87 - 0.97 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุการถดถอย (R^2) ร้อยละ 0.75 - 0.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารงานบุคคล และการนำการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 0.97, 0.96, 0.94, 0.93, 0.92 และ 0.91 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก 0.87 มี 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ และการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์พหุการถดถอยของตัวแปรนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ และการนำ การเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ 0.94, 0.92, 0.89, 0.86 และ 0.82 ตามลำดับ ด้านประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย คือ การบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ และการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยเท่ากับ 0.92, 0.85, 0.75 และ 0.75 ตามลำดับ

อภิปรายผล

1. จากการศึกษาวิเคราะห์ และยืนยันตัวแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน มีประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การนำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีวิสัยทัศน์ มีประเด็นอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1.1 การมีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารใช้เป็นแรงผลักดันออกมาเป็นพฤติกรรมอันดีงามในลักษณะของการมีจิตอาสาเข้าไปทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด Kouzes and Posner (2007, p. 29) ที่สรุปได้ว่า ผู้นำต้องมีความยินดีที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ผู้นำต้องทุ่มเท เสียสละ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส วางตนได้อย่างเหมาะสม และได้รับการไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ซึ่งพบได้จากพฤติกรรมเชิงประจักษ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ อย่างมีอุดมการณ์ มีใจรักในงานที่ทำ ทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส มีจิตสาธารณะ ทำงานเพื่อส่วนรวม บนพื้นฐานความดีความงามให้กับครูและผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และยอมรับรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานรวมไปถึงปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อนักเรียนโรงเรียนและชุมชน

1.2 การนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคิดวิเคราะห์ปัญหา จุดอ่อน - จุดแข็งขององค์กร ค้นหาวิธีการแก้ไขด้วยวิธีการใหม่ๆ ศึกษาจากสถานศึกษาอื่นที่ประสบความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เกิดการพัฒนา ประเมินและเปรียบเทียบเพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของสถานศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (2007) ที่สรุปได้ว่าผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ พยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นผู้ที่คิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนา กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ กล้าเผชิญกับความจริง ผู้นำที่ยอมรับและปฏิบัติอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่า เกิดการกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาแนวคิดใหม่และวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงกระบวนการที่ใช้ในองค์กร ผู้นำต้องเข้าใจปัญหาและสามารถมองเห็นปัญหาที่ซับซ้อน พร้อมทั้งมีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

1.3 การทำงานเป็นทีม ผู้นำไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวแล้วสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (2007) ที่สรุปได้ว่า ผู้นำเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร ต้องสร้างทีมงานและหาข้อมูลจากทีมงานในการสร้างแผนกลยุทธ์ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิก ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นทีมและการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้ร่วมงานต้องพบปัญหาและอุปสรรคมากมาย เมื่อทำงานเสร็จแล้วส่วนหนึ่งผู้นำต้องแสดงความรู้สึกให้ทุกคนทราบว่าผู้นำยอมรับและเห็นคุณค่าพร้อมชมเชยด้วยความจริงใจ ซึ่งแนวคิดเดียวกับข้อสรุปของ Kouzes and Posner (2007) ที่สรุปไว้ว่า ผู้นำจะต้องตระหนักเสมอว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแต่ตัวผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ ผู้นำต้องชื่นชมให้กำลังใจการทำงานของผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ เพราะผู้นำเป็นทั้งผู้เพิ่มหรือลดเชื้อไฟให้กับผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำจึงต้องรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ของผู้ตามอยู่เสมอ

1.5 การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ว่าสถานศึกษาจะดำเนินงานไปในทิศทางใด จะมีอะไรใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Kouzes and Posner (2007) ที่สรุปได้ว่า ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ปรารถนาให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพราะสิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุงานให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สะท้อนให้เห็นเป้าหมายหลัก กำหนดเป็นพันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนา วิสัยทัศน์ที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานขององค์กร สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำ คือ การสร้างการยอมรับ พร้อมทั้งชักนำผู้ร่วมงานเข้ามาร่วมกันทำวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ พร้อมสร้างความชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. ด้านประสิทธิผลโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ การบริหารวิชาการ และการบริหารงานบุคคล มีประเด็นอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการบริหารจัดการ การบริหารการจัดการถือเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญในการจัดระบบบริหารจัดการโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ Office of the Basic Education Commission (2012) กระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องประสานสัมพันธ์กันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนการประเมินความสำเร็จของโรงเรียนนั้นส่วนใหญ่มักจะประเมิน 4 ด้านหลัก คือ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การบริหารงบประมาณและการบริการ การบริหารงานอาคารสถานที่ โรงเรียนต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายในการจัดการศึกษาตลอดจนสภาพของท้องถิ่นและ

โรงเรียน มีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม รูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

2.2 ด้านการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดหาและผลิตสื่อเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ โดยเฉพาะสื่อที่ทำจากวัสดุท้องถิ่นมีการใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน มีระบบการใช้และบำรุงรักษาสื่อ รวมทั้งมีการขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพ และเผยแพร่ ซึ่งแนวเดียวกับข้อสรุปของ Office of the Basic Education Commission (2012) ที่เสนอไว้ว่า โรงเรียนต้องมีการวางแผนด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการใช้พัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน การใช้และบำรุงรักษาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่านและได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีห้องปฏิบัติการต่างๆ ครบถ้วน เพียงพอ และใช้ประโยชน์คุ้มค่า มีแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน รวมทั้งมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ รมรื่น สะอาด และปลอดภัย

2.3 ด้านการบริหารวิชาการ โรงเรียนต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำกับ ติดตาม ประเมินการใช้หลักสูตร นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนจนได้หลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น มีสาระและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทและสภาพของชุมชนและสังคม การจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องของ Office of the Basic Education Commission (2012) โรงเรียนต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์นักเรียนเป็น นำผลการศึกษามาพัฒนานักเรียน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริง โดยใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามสภาพแวดล้อม รวมทั้งมีการจัดสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ และเพิ่มพูนศักยภาพของนักเรียนส่วนในด้านการวัดและประเมินผลการเรียนนั้น โรงเรียนต้องใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพและหลากหลาย ครอบคลุมการประเมินพฤติกรรมของนักเรียนทุกด้าน มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน มีระบบการรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียน พัฒนาการสอนและพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดหาและผลิตสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียนกับครูรวมทั้งผู้ปกครองหรือชุมชน โดยเฉพาะสื่อที่ทำจากวัสดุท้องถิ่นมีการใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน มีระบบการใช้และบำรุงรักษาสื่อ รวมทั้งมีการขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและเผยแพร่ ส่วนด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนโรงเรียนต้องมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ให้นักเรียนได้แสดงออกเพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาของนักเรียน

2.4 ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตย ยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และมีคุณธรรมจริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งเป็นไปตามที่ Office of the Basic Education Commission (2012) สรุปได้ว่าผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียน ส่วนครูต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน สามารถนำความรู้ความเข้าใจมาส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นนักเรียน

เป็นสิ่งสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียน มีความสามารถในการจัดชั้นเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อุทิศตนในการพัฒนานักเรียน มีการพัฒนาตนเอง และมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมาย ส่วนบุคลากรอื่นนอกเหนือจากผู้บริหารและครู เช่น เจ้าหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน นักการภารโรง พ่อค้าแม่ค้าในโรงเรียน ผู้ปกครอง กรรมการบริหารสถานศึกษา ชื่นพื้นฐาน เป็นต้น ต้องส่งเสริมให้เป็นบุคคลที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนต้องจัดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน จัดระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กรและสอดคล้องกับ Kotter (1996, p. 155) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสิ่งแรก คือ ความจำเป็นที่ต้องสร้างทีมงาน โดยเริ่มจากคนไม่กี่คน แล้วค่อยขยายออกไปจนมีผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพิ่มมากขึ้น การสร้างทีมงานที่มั่นคงจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปให้อ่านากับคนอื่นในการกระทำตามวิสัยทัศน์นั้น วางแผนและสร้างความสำเร็จในระยะสั้น หลอมรวมสิ่งที่ปรับปรุงและรักษาความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง และจัดตั้งวิธีการใหม่ๆ ขึ้นเป็นระเบียบแบบแผนจากนั้นพยายามสร้างเครือข่าย ระหว่างโรงเรียนด้วยกัน หรือหน่วยงานภายในชุมชนและองค์กรอื่นๆ ที่มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนระดมทรัพยากรมาช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและกันบนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ตัวแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทุกเส้นทางของปัจจัยภาวะผู้นำของโรงเรียนส่งผลไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และยังสามารถร่วมกันทำนายตัวแปรตามได้ถึงร้อยละ 84 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสูงระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 องค์ประกอบ ในตัวแบบที่สร้างขึ้นไปยังตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Thongphaeng (2006) พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุ 7 ตัว คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร บรรยากาศองค์กร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุในโมเดลการวิจัยที่มีความเหมาะสมในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และ Mortimore et al. (1988) ที่ได้สรุปปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญไว้ คือ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสถานศึกษา เช่นเดียวกับ Scheerens and Creemers (1989) ที่ได้วิเคราะห์ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ข้อสรุปได้ว่า ปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะ 5 ประการ ของโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ได้แก่ ความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงการเรียนการสอนที่เน้นทักษะพื้นฐาน ตลอดจนมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย และมีการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ

ในการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ขับเคลื่อนโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลจนผ่านการประเมินได้รับรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน ได้นั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้อง

ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ขับเคลื่อนโรงเรียนผ่านคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากร นักเรียนตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบภายใต้การบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ และบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

หน่วยงานระดับต่างๆ สามารถประยุกต์องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบไปใช้ ในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน หรือเป็นเครื่องมือในการจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารในระดับต่างๆ

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่เจาะลึกการประเมินโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานทั้งระบบว่า เมื่อผ่านการประเมินแล้วคุณภาพการจัดการศึกษายังมีความยั่งยืนอยู่หรือไม่อย่างไร

References

- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Organizational behavior and management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological measurement*, 607 – 610. Retrieved from http://www.chaffey.edu/research/IR_PDF
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Russell, E. (1988). *School matters*. Berkeley: The University of California.
- Office of the Basic Education Commission. (2010). A guide to school assessment for receiving royal awards at primary and secondary levels. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand. [in Thai]
- Office of the Basic Education Commission. (2012). An Analysis of the Influence Factors of the Success of the Royal Awarded Schools of Basic Education. Bangkok: Prikwarn Graphic. [in Thai]
- Office of the Education Council. (2009). *Research synthesis report on Thai education quality: Meta-analysis*. Bangkok: Office of the Education Council. [in Thai]
- Scheerens, J., & Creemers, B. P. M. (1989). Conceptualizing school effectiveness. *International journal of educational research*, 13(7), 691-706. [https://doi.org/10.1016/0883-0355\(89\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0883-0355(89)90022-0).
- Thongphaeng, T. (2006). *Factors influencing the effectiveness of Burapha University* (Doctoral dissertation). Bangkok: Srinakharinwirot University. [in Thai]