

1-1-2019

## A Handbook Development of Transformational Leadership for Master Teachers into a Professional Learning Community(การพัฒนาคู่มือพิภทอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)

Thanongsak Chanthaburi

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

Chanthaburi, Thanongsak (2019) "A Handbook Development of Transformational Leadership for Master Teachers into a Professional Learning Community(การพัฒนาคู่มือพิภทอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)," *Journal of Education Studies*: Vol. 47: Iss. 0, Article 31.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol47/iss0/31>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).



การพัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
A Handbook Development of Transformational Leadership for Master Teachers
into a Professional Learning Community

ทองศักดิ์ จันทบุรี1 ณิชฎิยา ตันตรานนท์2 เกตุมณี มากมี3 และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์4
Thanongsak Chanthaburi1, Nuttiya Tantranont2, Ketmanee Markmee3, and
Suthep Pongsriwat4

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู
แกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามครูแกนนำที่คัดเลือกตาม
คุณสมบัติที่กำหนดไว้ 19 คน โดยผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือฝึกอบรมจากนั้นทำการอบรมครูแกนนำและประเมิน
ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของครูแกนนำ ผลการวิจัย พบว่า คู่มือมีความเหมาะสมและมีส่วนประกอบที่สำคัญ
4 ส่วน ได้แก่ 1) แนวทางการดำเนินการ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาครูแกนนำ
สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 4) การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม ผู้วิจัยทำการประเมินผล
การอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดของ KIRKPATRICK'S พบว่า ครูมีความพึงพอใจต่อ
การฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและแสดงพฤติกรรมกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีประสิทธิภาพการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น และมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของครูและ
ความร่วมมือทางวิชาการ โดยการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบของเนื้อหาใน 5 มิติ ได้แก่
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การบ่งชี้และให้ความชัดเจน
ทางวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการอบรมส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีความ
สำคัญต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ / ผู้นำการเปลี่ยนแปลง / ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Article Info: Received 14 August, 2019; Received in revised form 16 November, 2019; Accepted 19 November, 2019

1 ครูสอนภาษาต่างประเทศ (ภาษาญี่ปุ่น) โรงเรียนชิริวิทย์ เชียงใหม่ อีเมล: thanongsaksensei@gmail.com
Foreign language teacher (Japanese) in Wachirawit Chiangmai School Email: thanongsaksensei@gmail.com
2 อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อีเมล: nuttiya18@gmail.com
Lecturer in Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University Email: nuttiya18@gmail.com
3 อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อีเมล: kmarkmee@gmail.com
Lecturer in Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University Email: kmarkmee@gmail.com
4 อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อีเมล: Pongsriwat.suthep@gmail.com
Lecturer in Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University Email: Pongsriwat.suthep@gmail.com

### Abstract

The purpose of this research was to develop and implement the handbook for transformational leadership development of master teachers for professional learning community (PLC). Data were collected from survey questionnaires of 19 master teachers. A handbook for transformational leadership development was designed to use in training teachers on leadership skills for a professional learning community. The results of handbook evaluation revealed appropriate contents with 4 main components, including 1) implementation of guidelines, 2) leadership development, 3) development of master teachers for professional learning community, and 4) training evaluation and follow-up. KIRKPATRICK'S model of training evaluation was applied to measure how participants reacted to the training. It was found that teachers were satisfied with the training. They gained knowledge and skills, and exhibited higher enthusiasm behavior. Additionally, teachers achieved the improvement of teaching productivity and learning efficiency in classroom. They also obtained the ability to develop professional networks of teacher learning and academic cooperation. In conclusion, this research has shown that leadership development through the training of teachers has the potential to maximize learning and behavioral change of teachers. Transformational leadership development is an important tool to drive the school into professional learning community, and improve the quality of teaching and learning to emphasize the effectiveness for learners.

**KEYWORDS:** LEADERSHIP DEVELOPMENT / TRANSFORMATIONAL LEADER / PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY

### บทนำ

การพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 สู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นให้การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน การที่จะพัฒนาบุคลากรของสังคมได้อย่างยั่งยืนได้นั้นต้องเน้นจากจุดเริ่มต้นของการศึกษา คือ การให้ความสำคัญที่กระบวนการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ ก็คือ “ครู” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) เพราะสิ่งนี้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาประเทศ

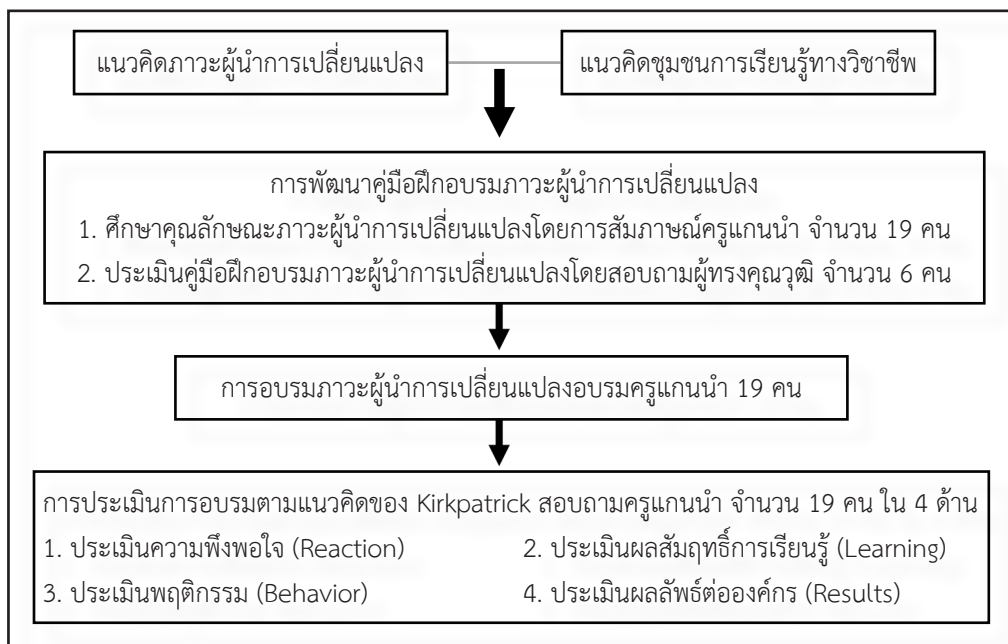
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) กล่าวว่า การพัฒนาครูมีมาอย่างต่อเนื่อง และมี 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรมโดยการจัดทำหลักสูตร 3) การศึกษาดูงาน 4) การศึกษาต่อ 5) การเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ และ 6) การแลกเปลี่ยนครู

แต่อย่างรก้ก็ตาม การพัฒนาครฐที่ผ่านมฐต้องพบกับปัญหาต้ง ๑ สงผลให้คณภาพผู้เรฐนยงไม่เป้นไปตมที่คาคทงว้ ผลการศึกษาเกฐวกับการพัฒนาครฐพบปัญหา ซึ่งสามารถสรฐบได้ 7 ประเด้น ได้แก่ 1) ระบบการพัฒนาครฐในภาพรวมยงไม่มีหน่วยงนหลักที่จะท้งหน้ที่ดูแล 2) กลไกการข้บเคลฐอนเพื่อพัฒนาครฐยงขาดกลไกในการรวมพลังข้บเคลฐอนเพื่อพัฒนาวฐษาพฐครฐ 3) หลักสูตรการพัฒนาครฐไม่สอดคล้องกับคตมต้องการและคตมจ้งเป้นของครฐ 4) วฐิการและสาระการพัฒนาครฐยงใช้รฐบบเดม ๑ เป้นการฝฐกอบรฐมระยะสั้น ซึ่งผลการพัฒนาไม่สามารถปร้บเปลฐยนพฤติกรรมการจ้ดการเรฐนการสอนของครฐได้ 5) สถานที่จ้ดอบรฐมพัฒนาครฐส่วใหญ่เน้นการอบรฐมตมห้องประชมในรฐงรฐม ซึ่งดฐงครฐออกจกห้องเรฐนสงผลกระทบต่อการจ้ดการเรฐนการสอน โดยเฉพาะในรฐงเรฐนที่มีครฐไม่เพียงพอต่อการจ้ดการเรฐนการสอน 6) การขาดระบบการตฐดตมผลการพัฒนาครฐของแต่ละหน่วยงนอย่งต้งเนฐอง และ 7) ครฐยงขาดแรงจุงใจในการศฐษาค้คว้าหาความรฐด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง ท้งด้นความรฐและท้กษะ ด้นการจ้ดการเรฐนการสอนเพื่อพัฒนาคณภาพผู้เรฐน อย่งรก้ก็ตาม รฐงเรฐนในส่วนของภาครฐฐและเอกชนได้ตระหนักถงการพัฒนาครฐให้สอดคล้องกับสถานการณการเปลฐยนแปลงทางการศฐษาและปัญหาดงกล้าว โดยสงเสริมพัฒนาองค้ความรฐ ท้กษะ และเสริมสร้งภาวะผู้นำการเปลฐยนแปลงให้แก่ครฐ มฐกิจกรรมให้ครฐสร้งกลฐมเครือขายพัฒนาคณภาพการศึกษาในการแก้ปัญหาดเลกเปลฐยนคตมเห้นสร้งความรฐรว่กันถฐเป้นการผสมผสานระหว่งวัฒนธรรมรฐงเรฐน และการเรฐนรฐให้เข้ากันได้อย่งลงต้ว แสดงให้เห้นในลักษณะของรฐบบพฤติกรรมท้งด้นการเรฐนรฐ ความรฐ คตมเห้น การสฐสธาร การกระทำเจตคตและค่านิยมสำหรับปฏิบัติงนตมบทบาทหน้ที่ของครฐในยุคแห่งการเปลฐยนแปลง โดยเฉพาะอย่งนด้นการสร้งการเรฐนรฐของกลฐมครฐ เมฐกลฐมครฐได้รวมต้วกันนรฐงเรฐน มีปฐฐสัมพันธ์ระหว่งครฐนรฐงเรฐนเป้นวฐถฐกฐวฐตร จะเป้นป้จจยที่ท้งเกฐดการรวมต้วกันเพื่อพัฒนาองค้ความรฐจกการเรฐนการสอนอันจะนำไปสู่ขุมชนการเรฐนรฐต้งไป (กมล รอดคล้าย, 2558; พิมพันฐ เดชชะคุดต, 2558; Schwier, 2002)

วฐิการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถท้งได้หลายวฐิ และการพัฒนาครฐมีฝฐกอบรฐมเป้นวฐิการหน้ที่เพิ่มพูนความรฐ ท้กษะ และความสามารถของครฐเพื่อเปลฐยนพฤติกรรมไปในทฐตทางที่ต้งการ เป้นกิจกรรมการเรฐนรฐที่มีการก้งหนดเป้าหมายว้ชัดเจน ซึ่งช่วยพัฒนาครฐทางด้นความรฐ ท้กษะ การเปลฐยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงนที่ได้มาจาก

การเรียนรู้จากการปฏิบัติและเจตคติ นอกจากนี้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมพบว่า สามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เช่น งานวิจัยของ สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557) ที่ได้สร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากชุดพัฒนานี้เป็นรูปแบบและวิธีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นแนวทางในการสร้างเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตนเอง และเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านมโนทัศน์ตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำในลักษณะคู่มือฝึกอบรมเพื่อให้ครูแกนนำใช้ภาวะผู้นำยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาครูที่มุ่งเน้นการบูรณาการเข้าไปกับงานประจำบนพื้นฐานของการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ประจำวัน ที่ออกแบบให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในบริบทพื้นที่ภายใต้เจตคติต่อวิชาชีพครู และส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนและครูในโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพต่อไป



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของ ช่วย นาคบรรพ์ (2558) พรทิพย์ ไตรภท (2558) พิฑูล อภัยโส (2557) Leithwood and Janzi (2000) อ้างถึงใน ภัทรนิษฐ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557) รัตติกรณ จงวิศาล (2556) วรณปรกรณ สุตตะนา (2556) Ward, (2002) อ้างถึงใน วาฑิต มีสนุ่น (2556) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) Bass and Avolio (1990) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) อัมพร อานุกภาพแสนยากร (2558) Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) Sashkin and Sashkin (2003) และ Yukl, (2013) ที่อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ครอบคลุม 5 มิติ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ซูลีพร เกลี้ยงสง (2556) ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) พิเชษ เกษวงษ์ (2556) มารุต พัฒผล (2556) สิริวิ พิศุทธิ์สินธพ (2553) และ Senge (1990) มาพัฒนาเป็นคู่มือการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดของ สัจต อุทรานันท์ (2532) ในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาคู่มือ การกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อสาระการเรียนรู้ กิจกรรมการฝึกอบรม การใช้สื่อการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล จากนั้นทำการฝึกอบรมครู แกนนำและทำการประเมินผลโดยใช้แนวคิดของ Kirkpatrick (มารุต พัฒผล, 2556) โดยประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจ 2) ผลการเรียนรู้ 3) พฤติกรรม 4) ผลลัพธ์ต่อองค์กร

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาและประเมินคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### วิธีการวิจัย

#### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายจากโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่สนใจ สมครใจ และยินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยได้รับการคัดเลือกตาม

คุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จำนวน 19 คน เป็นผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีประสบการณ์ด้านการสอนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปและเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 1 ฉบับ เพื่อพัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครูแกนนำ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

2. แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 1 ฉบับ เก็บข้อมูลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 6 คน เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาคุณภาพความเหมาะสมของคู่มือและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (ตาราง 1)

3. แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินการพัฒนาของ Kirkpatrick เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ มีทั้งหมด 4 ฉบับ ดังนี้

3.1) แบบประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เพื่อประเมินความพึงพอใจของครูแกนนำหลังจากการฝึกอบรม ด้านการฝึกอบรม คู่มืออบรม เอกสารประกอบการอบรม สถานที่ วิทยากร สิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อทัศนูปกรณ์ (ตาราง 2)

3.2) แบบประเมินการเรียนรู้ (Learning) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบด้านความรู้ ความคิด ทักษะ การปฏิบัติ ทศนคติ และค่านิยม (ตาราง 3)

3.3) แบบประเมินพฤติกรรม (Behavior) เพื่อประเมินพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของครูแกนนำก่อนและหลังการฝึกอบรม 120 วัน โดยการสำรวจพฤติกรรมด้านการบูรณาการองค์ความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ความสามารถในการแก้ปัญหา และการนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเครือข่าย (ตาราง 4)

3.4) แบบประเมินผลลัพธ์ (Results) เพื่อติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับครูแกนนำ ใน 5 มิติสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เก็บข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนก่อนและหลังการฝึกอบรมของครูแกนนำ 120 วัน (ตาราง 5)

### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารข้อมูลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แนวคิดการพัฒนาคู่มือฝึกอบรม และแนวทางการประเมินผล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. จัดทำคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสัมภาษณ์ครูแกนนำ จำนวน 19 คน จากนั้นเชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ประเมินคุณภาพความเหมาะสมของคู่มือและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3. นำคู่มือไปใช้ในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครูแกนนำโรงเรียนเอกชน จำนวน 19 คน จำนวน 2 วัน และติดตามผลการพัฒนาหลังอบรม 120 วัน

4. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำโดยผู้วิจัยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินการพัฒนาของ Kirkpatrick ซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความพึงพอใจจากการฝึกอบรม 2) ด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม 3) ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมเรียนรู้ของครูแกนนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 120 วัน และ 4) ด้านผลลัพธ์การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นกับครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลและสรุปผล

### ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาและประเมินคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการ ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ครูแกนนำตระหนักและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่าง เหมาะสม และเห็นคุณค่ามีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การประเมินความรู้ก่อนการฝึกอบรม ใช้เวลา 15 นาที เพื่อ ทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความตระหนักด้านภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยแผนการเรียนรู้ 5 แผน และใบความรู้ในแต่ละแผน การเรียนรู้ ได้แก่ แผนการเรียนรู้ที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แผนการเรียนรู้ที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ แผนการเรียนรู้ที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา แผนการเรียนรู้ที่ 4 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และแผนการเรียนรู้ที่ 5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ใช้เวลาทั้งหมด 12 ชั่วโมง ทั้งนี้ แต่ละแผนการศึกษามีลักษณะกิจกรรม ดังนี้

- 1) การบรรยายแบบมีส่วนร่วม
- 2) การแบ่งกลุ่มร่วมทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากการร่วมกันอภิปรายตามประเด็นคำถามและกรณีศึกษา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหาจากประเด็นคำถามและกรณีศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจัดการเรียน การสอน และการทำงานของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียน 2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 3) การระดมความคิด เพื่อนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาจากประสบการณ์ 4) การสรุปผลวิธีการแก้ปัญหา โดยการแบ่งปันประสบการณ์และคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การทำงานเป็นทีม ตลอดทั้งการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3) การนำเสนอข้อสรุปความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้ของแต่ละกลุ่ม

4) การประเมินผลการเรียนรู้คุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละแผน การเรียนรู้หลังเสร็จสิ้นกิจกรรม

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้หลังการฝึกอบรม ใช้เวลา 15 นาที เพื่อ ทำการทดสอบความรู้ครูแกนนำด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ใช้เวลา 1 ชั่วโมง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาชี้แนะ ปัญหาการปฏิบัติงานของครูแกนนำกับครูเครือข่าย โดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ ที่มี ครูแกนนำเป็นผู้นำสู่การพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญจากกลุ่มครู ในชุมชนการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม 120 วัน โดยมีสมุด บันทึกรายกิจกรรมครูแกนนำและแบบประเมินผลแนบท้ายคู่มือฝึกอบรม เพื่อให้ครูแกนนำเป็น ผู้บันทึกกิจกรรมในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็น ผู้ประเมินผล

ผู้วิจัยได้นำคู่มือฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญ 6 คน ตรวจสอบเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของคู่มือ โดยผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของคู่มือ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (ตาราง 1)

## ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

รายการประเมิน	ความเหมาะสมของคู่มือ		
	M	SD	ระดับ
ส่วนที่ 1 แนวทางการดำเนินการ	4.07	0.48	มาก
ส่วนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.24	0.53	มาก
ส่วนที่ 3 การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.50	0.55	มาก
ส่วนที่ 4 การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม	4.44	0.64	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.31	0.55	มาก

2. ผลการประเมินการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยนำคู่มือการฝึกอบรมที่ผ่านการประเมินแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน โดยผลการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความพึงพอใจจากการจัดฝึกอบรม (Reaction evaluation) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีระดับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.74 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 (ตาราง 2)

## ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินความพึงพอใจ	M	SD	ระดับ
1. ด้านวิทยากร	4.80	0.39	มากที่สุด
2. ด้านการพัฒนา	4.72	0.43	มากที่สุด
3. ด้านเอกสารอบรม/สื่อและเทคโนโลยี/สถานที่/ระยะเวลา	4.70	0.49	มากที่สุด
รวม	4.74	0.43	มากที่สุด

ด้านที่ 2 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ (Learning evaluation) พบว่า ครูแกนนำที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีคะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบความรู้ด้านภาวะผู้นำ

การเปลี่นแปลงใน 5 มิตั ได้แก่ 1) การมือทิพลอย่างมือตุตมการณั 2) การสร้งร่งบันตลใจ 3) การกระตุ้นทงปัญญา 4) การบ่งชี้และให้ควมชัดเจนทงวีสัยทศัน และ 5) การค่านึงถึงควมเป็นปัจเจกบุคคล ก่อนการอบรม 9.84 คะแนน จาก 20 คะแนน และมีคะแนนเฉลี่ยหลังการอบรมเท่ากับ 13.42 คะแนน มีค่าเฉลี่ยควมก้าวหน้าเพิ่มขึ้น 3.58 คิดเป็นร้อยละควมก้าวหน้า 17.89 (ตาราง 3)

ตาราง 3

ผลการวิเคราะห์คะแนนจากการทดสอบควมรู้ก่อนและหลังการฝึก่อบรมคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่นแปลงใน 5 มิตั

การทดสอบ	M	SD	ค่าเฉลี่ยควมก้าวหน้า	ร้อยละควมก้าวหน้า
ก่อนเรียน	9.84	1.34		
หลังเรียน	13.42	1.46	3.58	17.89

พฤติกรรมการเรียนรู้ การบูรณาการองค์ควมรู้ การนำควมรู้ไปประยุกต์ใช้การพัฒนาควมรู้เพิ่มเติม ความสามารถในการแก้ปัญหา และการนำควมรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูเครือขายของครูแกนนำหลังฝึก่อบรมผ่านมาแล้ว 120 วัน พบว่าครูแกนนำมือควมกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทงที่ดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยควมก้าวหน้าเพิ่มขึ้น 3.68 คิดเป็นร้อยละควมก้าวหน้า 18.42 (ตาราง 4)

ตาราง 4

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมก่อนและหลังการฝึก่อบรมคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่นแปลงใน 5 มิตั

การทดสอบ	M	SD	ค่าเฉลี่ยควมก้าวหน้า	ร้อยละควมก้าวหน้า
ช่วงการอบรม	13.42	1.46		
หลังการอบรม 120 วัน	17.11	1.20	3.68	18.42

ด้านที่ 4 ผลลัพธ์ (Results evaluation) พบว่า การเปลี่นแปลงภาวะผู้นำของครูแกนนำที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการสร้งชุมชนการเรียนรู้ทงวิชาชีพ พบว่า ครูแกนนำที่เข้ารับการฝึก่อบรมมีการเปลี่นแปลงในทงที่ดีขึ้นใน 5 มิตั ซึ่งท้ง 5 มิตันี้ส่งผลให้ครูแกนนำจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้งเครือขาย

การเรียนรู้และความร่วมมือทางวิชาการ ตลอดทั้งขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ (ตาราง 5)

ตาราง 5

ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ก่อนการอบรม			หลังการอบรมแล้ว 120 วัน		
	M	SD	ความหมาย	M	SD	ความหมาย
1. มิติการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	3.59	0.60	บ่อย	4.05	0.79	บ่อย
2. มิติการกระตุ้นทางใช้ปัญญา	3.46	0.61	บ่อย	3.99	0.79	บ่อย
3. มิติการสร้างแรงบันดาลใจ	3.40	0.63	บ่อย	3.95	0.73	บ่อย
4. มิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.56	0.61	บ่อย	4.04	0.80	บ่อย
5. มิติการบ่งชี้และวิสัยทัศน์	3.48	0.68	บ่อย	4.01	0.77	บ่อย
รวม	3.59	0.60	บ่อย	4.01	0.78	บ่อย

ผลการฝึกอบรม พบว่า ครูมีความพึงพอใจ มีความรู้ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่าครูมีการรวมตัวแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันบนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจในการทำงานเป็นทีม โดยครูแกนนำช่วยเกื้อหนุนให้เกิดทีมเครือข่ายครูผู้สอนที่มีความผูกพันและเต็มใจในการปฏิบัติการสอนแบบมืออาชีพ ตลอดทั้งเป็นศูนย์กลางในการสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนครูเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการและเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### อภิปรายผล

คู่มือฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีคุณภาพ เนื่องจากมีความเหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ กับบริบทในโรงเรียนเอกชนที่ทำการวิจัย ซึ่งคู่มือมีองค์ประกอบและโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ แนวทางการดำเนินการ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม โดยมีหัวข้อแผนการเรียนรู้ เนื้อหากิจกรรม สื่อ และอุปกรณ์

ที่ใช้ และการวัดผลแบบเหมาะสม ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ ดังที่ พิเศษ ปันรัตน์ (2556) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารอ้างอิงประเภทหนึ่งจัดทำขึ้นเพื่อ รวบรวมเรื่องราวและข้อเท็จจริงเฉพาะด้าน หรือเรื่องในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งอย่างกว้าง ๆ โดย ใ้รายละเอียดในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้ใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานหรือศึกษาเรื่องที่น่าสนใจ ได้เป็นอย่างดีและคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ อยู่ในระดับคุณภาพมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ภูมิพงษ์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ที่ได้ พัฒนารูปแบบหลักสูตรการฝึกอบรมครูผู้นำโดยหลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ การวัดและประเมินผล การฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม บทบาทของ วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม เช่นเดียวกับ สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557) ที่ได้สร้างชุดพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า คู่มือที่พัฒนาประกอบด้วย หลักสูตร คู่มือการใช้ชุดพัฒนา แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 หน่วย และการประเมินผล และ ธนารัตน์ สมคณ (2557) ที่ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำองค์กร เครือข่ายวิชาชีพทางการศึกษาของครุสภา พบว่า คุณลักษณะของหลักสูตรผู้นำองค์กรเครือข่าย วิชาชีพทางการศึกษาของครุสภา ประกอบด้วย ด้านจุดมุ่งหมาย ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ เรียนรู้และด้านการประเมิน ขณะที่ Bozarth (2008) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาคู่มือ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย การคัดเลือกและจัดลำดับเนื้อหาสาระ และประสบการณ์การเรียนรู้ การกำหนดมาตรการวัดและประเมินผล การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลการใช้ และการปรับปรุงแก้ไขและผลการพัฒนาซึ่งมีกระบวนการที่สอดคล้อง และสัมพันธ์กัน

การวิเคราะห์ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ใช้กรอบแนวคิดของ KIRKPATRICK'S ที่เน้นจุดมุ่งหมายของการพัฒนา โดยจะเริ่มจากการวางแผน การปฏิบัติ การกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจ ด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ ด้านพฤติกรรม และด้านผลลัพธ์ ต่อองค์กร จากผลการศึกษาประสิทธิภาพของการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำ สามารถส่งเสริมการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเนื่องจากคู่มือฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นนี้อาศัย กระบวนการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานทำให้ครูแกนนำได้เรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ครูแกนนำ

จึงเห็นคุณค่าประโยชน์ของภาวะผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ครูแกนนำยังได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม เพราะเป็นการฝึกอบรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้สะท้อนผลการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง ได้นำความรู้ ทักษะที่เกิดจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งประสิทธิผลดังกล่าวเป็นผลจากการใช้แนวคิดและหลักการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติในหน้าที่ของครูแกนนำที่ปฏิบัติอยู่ เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ ภูมิพงษ์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในภูมิภาคการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของครู ความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรม และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคุณลักษณะความเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้ทุกคุณลักษณะหลังการอบรม ในขณะที่งานวิจัยของ ไอศูรย์ ตีร์ตัน (2556) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค้การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ขั้นตอนการประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลจากการเรียนรู้ที่ได้รับจริงจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังจบการฝึกอบรม และงานวิจัยของ ช่วย นาคบรรพ์ (2558) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานสำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้ประเมินด้านการเรียนรู้ด้านความพึงพอใจ ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ และด้านการประเมินติดตามพฤติกรรมภาวะผู้นำก่อนอบรมและหลังการฝึกอบรม

ดังนั้น การพัฒนาคู่มือและฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูแกนนำ มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนในระดับโรงเรียน โรงเรียนใดมีครูในโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อโรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างและปลูกฝัง “ภาวะผู้นำ” แทนการสร้าง “ผู้นำ” โดยการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตามความคาดหวังของทุกฝ่าย ทั้งนี้ การเปิดโอกาสให้ครูแกนนำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนก็จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านการสอนและการเรียนรู้รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก่อให้

เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนในภาพรวม และเป็นการพัฒนาครูแกนนำอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม อันจะส่งผลสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน (ธำปณัฐ อุดมศรี, 2558; บุญชอบ จันทพูน, 2561; ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์, 2557)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ที่จะนำคู่มือนี้ไปใช้ควรศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดและทฤษฎีผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียดก่อน และควรมีพื้นฐานทางการฝึกอบรม มีทักษะความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการฝึกอบรม หรือได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก่อนที่จะนำไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ กับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เนื่องจากผู้ให้การฝึกอบรมนี้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม และเพื่อที่จะสามารถให้คำอธิบายและสามารถดำเนินการฝึกอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.2 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า คู่มือและการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนี้เป็นคู่มือที่ใช้ได้ผลกับครูแกนนำ และสามารถนำไปปรับใช้ได้กับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนที่สนใจ แต่ควรปรับปรุงด้านเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่มจะได้ผลดียิ่งขึ้น

1.3 ผู้เข้ารับการพัฒนาควรเข้ารับการพัฒนาด้วยความสมัครใจและมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในโรงเรียน

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.3 ควรมีการนำคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน



การเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้และดำเนินการวิจัยเชิงประเมินความสำเร็จด้านคุณลักษณะของ  
ผู้นำครูเพื่อการปรับปรุงคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน  
การเรียนรู้ทางวิชาชีพให้มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล รอดคล้าย. (2558). *การศึกษาไทยก้าวไกลสู่อาเซียน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ช่วย นาคบรรพ์. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ชูลีพร เกลี้ยงสง. (2556) *กลยุทธ์การพัฒนาวัดนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2550). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ฐาปณัฐ อุดมศรี. (2558). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ธนารัตต์ สมคณ. (2557). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำองค์กรเครือข่ายวิชาชีพทางการศึกษาของครุสภา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- บุญชอบ จันทพูน. (2561). *กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเทศบาล 1 ต้นยาง จังหวัดเชียงราย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณะ. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พรทิพย์ ไตรภัทร. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมโดยใช้จิตปัญญาศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- พิเชฐ เกษวงษ์. (2556). การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- พิเศษ ปันรัตน์. (2556). เอกสารการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง หลักและวิธีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์. (2558). การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิฑูล อภัยโส. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเพื่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- ภูมิพงษ์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในภูมิภาคการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- มารุต พัฒนาผล. (2556). *การประเมินหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: จรัสสินิทวงศ์การพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: การวิจัยและแนวทางเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาทิต มีสนุ่น. (2556). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- วรรณปกรณ์ สุดตะนา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- สัจด์ อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: มิตรสหาย.
- สิวรี พิศุทธิ์สินธพ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาคาทอลิก (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยวงขวลิตกุล, นครราชสีมา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- สุพานี สุฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุนทรีภรณ์ แก้วกนก. (2557). *การสร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง*. กรุงเทพมหานคร: ชุมชนุสสภกรรมการเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *สภาวะการขาดแคลนครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาและข้อเสนอแนวทางแก้ไข*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อัมพร อานุภาพแสนยากร. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพมหานคร.
- ไอศูรย์ ดีรัตน์. (2556). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนายกองค้การบริหารส่วนตำบล เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, กรุงเทพมหานคร.

### ภาษาอังกฤษ

- Bozarth, J. (2008). *From analysis to evaluation: Tools, tip, and techniques for trainers*. New York: John Wiley & Sons.
- Peter Senge. (1990). *The fifth discipline: The art practice of the learning organization*. New York : Doubleday.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Schwieb, R. A. (2002). *Shaping the metaphor of community in online learning environments*. Paper presented to the International Symposium on Educational Conferencing. The Banff Centre, Banff, Alberta. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/251208386>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.