

ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครู
ด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา
Synergistic Leadership of School Administrators Influencing Teachers'
Competency in Learning Management in Private Vocational Institutions
within the Jurisdiction of the Office of the Vocational Education Commission,
Nakhon Ratchasima Province

ชุตินา พรหมพูน

Chutima Prompour

อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

Lecturer in Faculty of Education, Vongchavalitkul University

Corresponding Author. E-mail: chutima_pro@vu.ac.th

Received September 17, 2025; Revised December 24, 2025; Accepted December 25, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะการสอนของครูด้านการจัดการเรียนรู้ และภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 13 แห่ง เปิดตารางสำเร็จรูปของเครชีและมอร์แกน ได้จำนวนตัวอย่าง 170 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย แบบมีสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้เท่ากับ 0.993 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านทำงานเป็นทีมได้อย่างสร้างสรรค์ และร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษา 3) ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม (Y) คือ ด้านการบูรณาการการทำงาน (Integrating work) (X10) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนโดยภาพรวมได้ร้อยละ 31.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y = 2.760 + 0.362X_{10}$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบประสานพลัง; สมรรถนะของครูการจัดการเรียนรู้; สถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน

Abstract

This study aimed to investigate: the level of synergistic leadership among school administrators; the level of teachers' instructional competence in learning management; and the influence of administrators' Synergistic Leadership of School Administrators Influencing Teachers' Competency in Learning Management in Private Vocational Institutions within the Jurisdiction of the Office of the Vocational Education Commission, Nakhon Ratchasima Province. The sample comprised 170 teachers from 13 schools. The research instrument was a questionnaire with content validity indices ranging from 0.80 to 1.00 and an overall reliability coefficient (Cronbach's alpha) of 0.993. The study employed descriptive statistics, Pearson product-moment correlation, and stepwise multiple regression analysis to analyze the data. The findings revealed that: 1) Administrators' synergistic leadership was rated at a high level both overall and across all dimensions. 2) Teachers' instructional competence was also rated at a high level. The highest mean score was found in the dimension of creative teamwork and participation in professional development activities, while the lowest was in curriculum development and enhancement. 3) The "integrating work" component of administrators' synergistic leadership significantly influenced teachers' instructional competence, accounting for 31.20% of the variance at the 0.01 significance level. The predictive equation was: $Y = 2.760 + 0.362X_{10}$.

Keywords: Synergistic Leadership; Instructional Competence of Teachers;

Private Vocational Education Institutions

บทนำ

ประเทศไทยมีการจัดการศึกษาในหลากหลายระดับและประเภท เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองความต้องการของประเทศในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน จัดว่าเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการประกอบอาชีพ มีคุณภาพ และสามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงานทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การพัฒนาครูให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม การรักษามาตรฐานการเรียนการสอน และการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาของเบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้ค้นพบว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบประสานพลัง (Synergistic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการ

ทำงานร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองในด้านวิชาการและวิชาชีพ งานวิจัยหลายชิ้นระบุว่าภาวะผู้นำแบบประสานพลังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู โดยช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเลิธวูดและเจนต์ซี (Leithwood & Jantzi , 2005) มีการกล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่สอดคล้องกับยุคแห่งความผันผวนไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการภายในองค์กร เพื่อผลานศักยภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ ให้ดำเนินงานสอดคล้องประสานกันจนเกิดประสิทธิผลสูงสุด และการศึกษาของ ฟูลแลน (Fullan, 2001) ยังชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีลักษณะการบริหารแบบประสานพลังสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในโรงเรียนได้โดยการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากร นอกจากนี้ งานวิจัยในประเทศไทยยังพบว่าการพัฒนาสมรรถนะของครูอาชีวศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ดังการศึกษาของ นรินทร์ สังข์รักษา และคณะ (2561) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะให้ครูอาชีวศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงการสอนและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการศึกษาของ สนุ่น มีเพชร (2562) ได้ศึกษาระดับสมรรถนะของครูในสถาบันอาชีวศึกษาตามกรอบมาตรฐานความรู้และทักษะวิชาชีพ พบว่าครูยังขาดความเชี่ยวชาญในบางด้าน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ การสังเคราะห์งานวิจัยด้านสมรรถนะของครูอาชีวศึกษา โดย ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย และคณะ (2566) ชี้ให้เห็นว่าครูอาชีวศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะด้านการจัดการและการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสู่โลกของการทำงาน

สำหรับจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนจำนวนมากที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทยังต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการของครูและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหาร และความร่วมมือระหว่างครู และบุคลากรอื่น ๆ ในการทำงานร่วมกัน อาจส่งผลให้สมรรถนะของครูสามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและยกระดับสมรรถนะของครูสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ในด้านการจัดการเรียนรู้ โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับประเทศ อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนโดยรวม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูล

เชิงประจักษ์ในการส่งเสริมการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

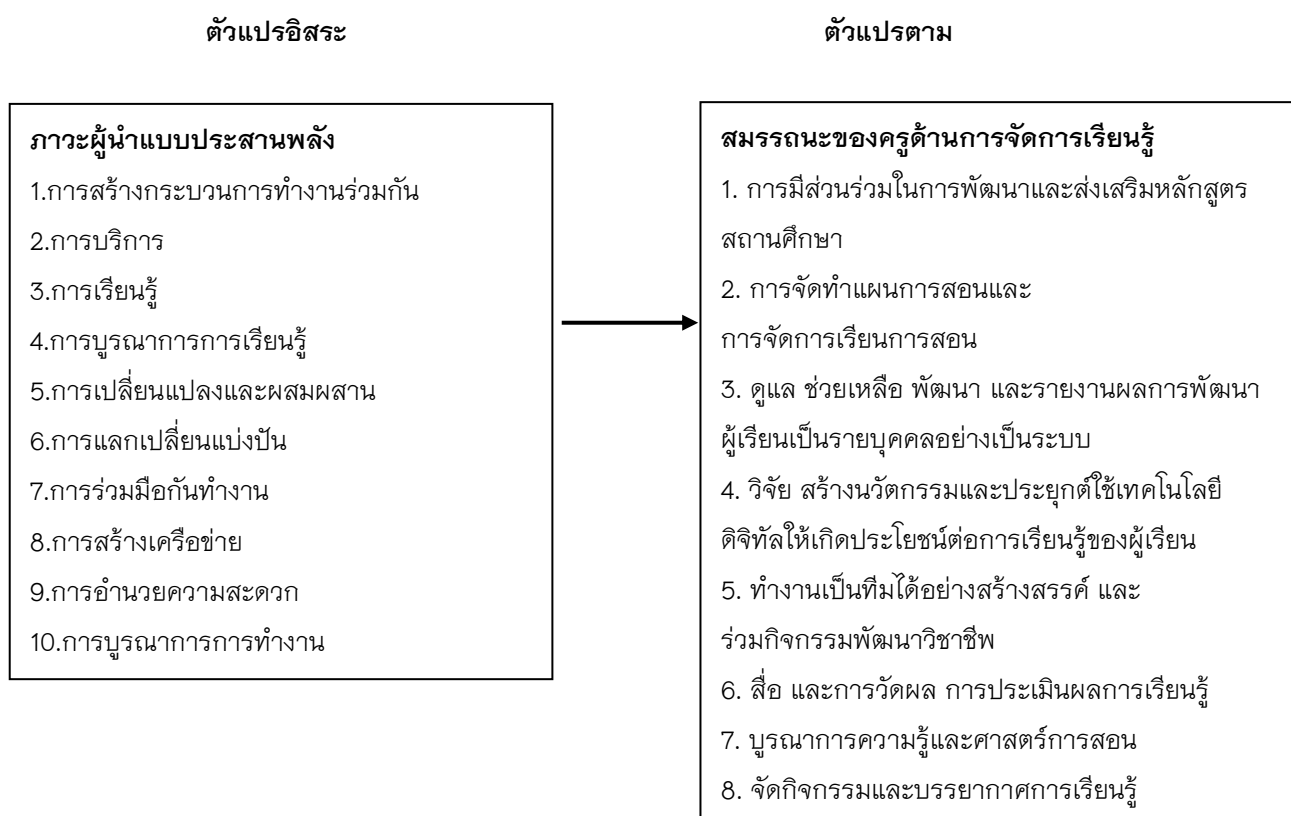
1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการสอนของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัด นครราชสีมา

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้อาศัยแนวคิด หลักการ ภาวะผู้นำแบบประสานพลังตามกรอบแนวคิดของ มานูเอล (Manuel, 2010) และชุติมา พรหมผุย (2559) ส่วนสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ได้ยึดตามข้อบังคับคุรุสภา (2562)ซึ่งได้กรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากรและดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา รวมทั้งสิ้น 295 คน ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางพิจารณาของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนตัวอย่าง 170 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) แบบมีสัดส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่กำหนดมาตราส่วนประมาณค่าไว้ 5 ระดับ (5-point Rating Scale) ตามหลักการของลิเคิร์ท ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน รวมทั้งหมด 93 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้พัฒนาจากแบบสอบถามของชุดิมา พรหมพุย (2559) มาปรับปรุงเพิ่มเติมข้อคำถาม ตรวจสอบครอบคลุมของเนื้อหา เครื่องมือที่ใช้มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

ในช่วง 0.80 ถึง 1.00 และภายหลังการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเทียบเคียง (ครู) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับอยู่ที่ 0.993

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเอง จากนั้นติดตามกลับภายใน 4 สัปดาห์ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

สถิติเชิงพรรณนาที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ในการทดสอบสมมติฐาน ดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ร่วมกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย

1. ด้านภาวะผู้นำแบบประสานพลัง ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาภาคเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากในลำดับแรก คือ การบูรณาการการทำงาน ($\bar{x} = 3.99$) รองลงมา คือ การเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.97$) การสร้างเครือข่าย ($\bar{x} = 3.97$) และการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน ($\bar{x} = 3.96$) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ การเปลี่ยนแปลงและผสมผสาน ($\bar{x} = 3.90$)

2. สมรรถนะของครูด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านทำงานเป็นทีมได้อย่างสร้างสรรค์ และร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{x} = 4.28$) รองลงมา คือ ด้านสื่อ และการวัดผล การประเมินผลการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.24$) ด้านบูรณาการความรู้และศาสตร์การสอน ($\bar{x} = 4.23$) และด้านจัดกิจกรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.23$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการจัดทำแผนการสอนและการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.19$) รองลงมา คือ ด้านดูแล ช่วยเหลือ พัฒนา และรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.19$) ในมิติด้านการวิจัย มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อยกระดับศักยภาพและเชื่อมต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.15$) และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.11$) ตามลำดับ

3. สมการถดถอยภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาภาคเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้าน กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวม (Y) พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในภาพรวม คือ การบูรณาการการทำงาน (X_{10}) มีความสัมพันธ์ 0.559 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ การสร้างเครือข่าย (X_8) มีความสัมพันธ์ 0.555 อยู่ในระดับปานกลาง และการอำนวยความสะดวก (X_9) มีความสัมพันธ์ 0.550 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

3.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ดังตาราง

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมาโดยภาพรวม (Y)

ตัวแปร	b	SE _b	β	t	p-value
(Constant)	2.760	0.170		16.250	0.000**
X_{10}	0.362	0.041	0.559	8.730	0.000**
SE _{est} = 0.516 ; R = 0.559 ; R ² = 0.312 ; F = 76.220 ; p-value = 0.000**					

หมายเหตุ : ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวม (Y) คือ ด้านการบูรณาการการทำงาน (X_{10}) สามารถทำนายระดับสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในภาพรวมได้ที่ร้อยละ 31.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y = 2.760 + 0.362X_{10}$

3.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษา (Y_1) พบว่าภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษา (Y_1) คือ ด้านการสร้างเครือข่าย (X_8) สามารถทำนาย

สมรรถนะของครูด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษา ได้ร้อยละ 34.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_1 = 2.444 + 0.420X_8$

3.4 ด้านการจัดทำแผนการสอนและการจัดการเรียนการสอน (Y_2) พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดทำแผนการสอน และการจัดการเรียนการสอน (Y_2) คือ ด้านการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน (X_6) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านการจัดทำแผนการสอนและการจัดการเรียนการสอน ได้ร้อยละ 25.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_2 = 2.822 + 0.345X_6$

3.5 ด้านดูแล ช่วยเหลือ พัฒนา และรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ (Y_3) พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านดูแล ช่วยเหลือ พัฒนา และรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ (Y_3) คือ ด้านการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน (X_6) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านดูแล ช่วยเหลือ พัฒนา และรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ ได้ร้อยละ 22.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_3 = 2.727 + 0.368X_6$

3.6 ในมิติด้านการวิจัย มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพและเอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน (Y_4) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขีดความสามารถของครูทั้งในด้านการทำวิจัย การพัฒนานวัตกรรม และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน (Y_4) คือ ด้านการบูรณาการการทำงาน (X_{10}) สามารถทำนายสมรรถนะครูในการทำวิจัย การพัฒนานวัตกรรม และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้ร้อยละ 30.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_4 = 2.576 + 0.394X_{10}$

3.7 ด้านทำงานเป็นทีมได้อย่างสร้างสรรค์ และร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ (Y_5) พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านทำงานเป็นทีมได้อย่างสร้างสรรค์ และร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ (Y_5) คือ ด้านการบูรณาการการทำงาน (X_{10}) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านทำงานเป็นทีมได้อย่างสร้างสรรค์ และร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ได้ร้อยละ 25.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_5 = 2.842 + 0.361X_{10}$

3.8 ด้านสื่อ และการวัดผล การประเมินผลการเรียนรู้ (Y_6) พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านสื่อ และการวัดผล การประเมินผลการเรียนรู้ (Y_6) คือ ด้านการสร้างเครือข่าย (X_8) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านสื่อ และ

การวัดผล การประเมินผลการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 24.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_6 = 2.861 + 0.347X_8$

3.9 ด้านบูรณาการความรู้และศาสตร์การสอน (Y_7) พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านบูรณาการความรู้และศาสตร์การสอน (Y_7) คือ ด้านการบูรณาการการทำงาน (X_{10}) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านบูรณาการความรู้และศาสตร์การสอน ได้ร้อยละ 26.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_7 = 2.856 + 0.344X_{10}$

3.10 ด้านจัดกิจกรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ (Y_8) พบว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านจัดกิจกรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ (Y_8) คือ ด้านการบูรณาการการทำงาน (X_{10}) สามารถทำนายสมรรถนะของครูด้านจัดกิจกรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 26.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y_8 = 2.839 + 0.350X_{10}$

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบูรณาการการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการเชื่อมโยงภารกิจ หน้าที่ และทรัพยากรต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood & Jantzi (2005) ที่เสนอว่า ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถจัดการภายในองค์กรเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ประสานกันได้อย่างลงตัว รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่าย แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาองค์ความรู้และการเชื่อมโยงกับภาคีภายนอก ตามแนวคิดของ Fullan (2001) ที่ระบุว่า “ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน” ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ส่วนด้านการเปลี่ยนแปลงและผสมผสาน แม้จะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวและผสมผสานการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงต้องเสริมทักษะด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่ง Fullan (2001) เน้นว่า “ความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง” เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในทุกๆ ยุค

สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนมีภาวะผู้นำแบบประสานพลังในระดับที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการบูรณาการงานและ

การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในบริบทการศึกษาไทย สอดคล้องกับ แนวคิดจากงานวิจัยของ Bass & Avolio (1994), Leithwood & Jantzi (2005) และ Fullan (2001) ที่ช่วยยืนยันว่า ภาวะผู้นำแบบประสานพลังไม่เพียงแต่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. สมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพของครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูอาชีวศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนัน มีเพชร (2562) ระดับสมรรถนะของครูในสถาบันอาชีวศึกษาตามกรอบมาตรฐานความรู้และทักษะวิชาชีพโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์และร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าครูมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และมีความตระหนักในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2001) ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์จากงานวิจัยของ ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย และคณะ (2566) ที่พบว่า สมรรถนะหลักของครูอาชีวศึกษาควรเน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมาคือ ด้านสื่อ การวัดผล และการประเมินผลการเรียนรู้ ครูมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคการประเมินผลที่เหมาะสม ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในหลักการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานวิชาชีพครู โดยเฉพาะในบริบทอาชีวศึกษา ซึ่งเน้นการประเมินสมรรถนะเชิงปฏิบัติ แนวคิดนี้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) ที่เน้นการประเมินผลตามสมรรถนะของผู้เรียนในสาขาวิชาชีพ ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก แสดงถึงความร่วมมือของครูในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารหลักสูตรฐานสมรรถนะโดยสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย และคณะ (2566) ที่เสนอว่า สมรรถนะเฉพาะสาขาควรเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการ

ผลการวิจัยสะท้อนว่า ครูในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนมีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิชาชีพ และการใช้สื่อและการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการเรียนรู้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของครูอาชีวศึกษา

ไม่เพียงแต่เป็นตัวชี้วัดคุณภาพการเรียนรู้ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

3.ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการบูรณาการการทำงานมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถทำนายได้ถึงร้อยละ 31.20 ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารในการจัดระบบงานและสร้างความร่วมมือภายในองค์กรการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม แนวคิด Synergistic Leadership เน้นการทำงานร่วมกัน การเชื่อมโยงภารกิจ และการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Leithwood และ Jantzi (2005) ที่พบว่า ผู้นำที่สามารถบูรณาการการทำงานได้ดีจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และการทำงานของครูอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ Fullan (2001) เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในโรงเรียนต้องอาศัยวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน โดยการบูรณาการการทำงานเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการปฏิบัติ และในกรอบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) การบูรณาการการทำงานสะท้อนถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Idealized Influence) และ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่ช่วยให้ครูเกิดแรงจูงใจและพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชุดิมา พรหมพุย (2564) และ ปิยรัตน์ ณ นคร กับสุตาพร ทองสวัสดิ์ (2565) ที่พบว่า การบูรณาการการทำงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานและการทำงานเป็นทีมของครูอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับกรอบการจัดการศึกษารฐานสมรรถนะ (Competency – Based Education : CBE) ระบุว่า การรวมพลังทำงานเป็นทีมต้องอาศัยภาวะผู้นำ การประสานความคิดเห็น และการจัดระบบการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายจึงจะพัฒนาให้เด็กไทยมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2564)

โดยสรุป การบูรณาการการทำงานของผู้บริหารไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมสมรรถนะของครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในบริบทของการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ควรส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประสานพลังในผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม การจัดการเชิงระบบ และการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและพัฒนาเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำที่สะท้อนพฤติกรรม การบริหารจริง เช่น แบบประเมิน 360 องศา หรือแบบประเมินร่วมกับครูและบุคลากร เพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนาผู้บริหารอย่างมีเป้าหมายและประสิทธิภาพ

2) ควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม การใช้สื่อดิจิทัล และการบูรณาการศาสตร์การสอน โดยอิงจาก กรอบสมรรถนะของ สอศ. และ CBE Thailand พร้อมทั้งจัดกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) ภายในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนและการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครู ผู้บริหาร และสถานประกอบการ เพื่อให้ครูมีส่วนร่วม ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

3) ควรพัฒนาระบบการบริหารภายในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนให้เอื้อต่อการ ทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู โดยส่งเสริมการจัดทีมสหวิทยาการ และการแบ่งปันทรัพยากร การเรียนรู้ พร้อมทั้งจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และเสริมสร้างสมรรถนะครูผ่านการเรียนรู้ข้ามสถานศึกษา รวมถึงส่งเสริมการใช้ ข้อมูลจากการวิจัยภายในสถานศึกษา เช่น ผลการประเมินสมรรถนะครูหรือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพื่อปรับปรุงแนวทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของ แต่ละสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบประสานพลังที่เหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน

2) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

ชุตินา พรหมพยุ. (2559). *องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบประสานพลังของหัวหน้าสาขาวิชา ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

- ชุติมา พรหมผุย. (2564). องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประสานพลังของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครราชสีมา. *ศึกษา วารสารศึกษาศาสตร์*, 8(1), 86–99.
- นรินทร์ สังข์รักษา, พิทักษ์ ศิริวงศ์, สุมาลี พงศ์ติยะไพบุลย์, & ศิวกรณ์ เอ่งฉ้วน. (2561). การวิจัยและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของครูอาชีวศึกษาให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการวิจัยในชั้นเรียน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 2852–2872.
- ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย, สุทรวงศ์วดี เสนาวิน, อัจฉรา บุญคง, & สนิท หาจตุรัส. (2566). การสังเคราะห์งานวิจัยด้านสมรรถนะของครูอาชีวศึกษาในประเทศไทยกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย. *วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 9(3), 72–81.
- ประกาศคณะกรรมการการคุรุสภา เรื่องรายละเอียดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู ตามข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. (7 พฤษภาคม 2563). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 137 ตอนพิเศษ 109 หน้า 10–14.
- ปิยรัตน์ ณ นคร และ สุดาพร ทองสวัสดิ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล. *รายงานสืบเนื่องจากการประชุมหาดใหญ่ วิชาการ ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13*, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 12 พฤษภาคม 2565, 1676–1690.
- สนุ่น มีเพชร. (2562). สมรรถนะของครูในสถาบันอาชีวศึกษาตามกรอบมาตรฐานความรู้และทักษะวิชาชีพ. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 9(1), 52–60.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท 프리ทวอนกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *คู่มือการดำเนินงานตามแนวทางการนำสมรรถนะหลัก 5 ประการ สู่การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะในชั้นเรียน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2568, จาก https://academic.obec.go.th/images/document/_1628858183_d_1.pdf.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample sizes for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996– 2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.

Manuel, K. R. (2010). *A personal narrative: The synergistic leadership theory as it applies to the leadership of a principal of a rural intermediate school*. Doctoral dissertation Sam Houston State University.