

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27*

THE DEVELOPMENT GUIDELINES TO TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 27

ประชา โสภณนา

Pracha Sobhunna

สินธวา คามดิษฐ์

Sinthawa Khamdit

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Maharakham University, Thailand

E-mail: pmai4work@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินแนวทาง จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

* Received 2 June 2020; Revised 11 June 2020; Accepted 19 June 2020



ผลการวิจัยพบว่า: 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และลำดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4องค์ประกอบ 32 แนวทาง ผลการประเมินแนวทาง พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนาแนวทาง, ภาวะผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง

Abstract

The present study aimed 1) to investigate the current situations, desired situations and needs of transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27 2) to develop the guidelines to transformational leadership of School administrators under the Secondary Educational Service Area Office 27. There were 2 phases of the study; phase 1 was the study related to the current situations, desired situations and needs of transformational leadership of School administrators. The sample of the study were 336 School directors, Vice directors and teachers. The instrument used to collect data was the questionnaire. Phase 2 was the development of the guidelines to of transformational leadership of School administrators. The sample of the study related to the guidelines were 3 people who were selected by purposive sampling. The sample of evaluation the guidelines were 7 people who were selected by purposive sampling. The instruments used in the study were questionnaire and evaluation covered the possibility of the guidelines. The statistics used consisted of percentage, mean and standard deviation.

The results revealed that: 1) The results of the study related to the current situations shown that overall elements was rated in more level. The results of the study related to desired situations indicated that overall elements was rated in the most level. The results of the study related to needs could be ordered respectively depending on the most needed as follows;



Intellectual Stimulation, Inspiration Motivation, Idealized Influence and Individualized Consideration. 2) The guidelines to transformational leadership of School administrators consists of 4 parts and 32 guidelines. The result of guidelines evaluation revealed that overall elements were appropriate and possible rated in the most level.

Keywords: Developing a Guidelines, Leadership, Transformational Leadership

บทนำ

ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม และการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นับเป็นจังหวะเวลาที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม ให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564), 2559)

แนวโน้มการบริหารการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล จำเป็นต้องกำหนดหลักการ กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเรียนรู้ในทุกระดับ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพิ่มความเข้มแข็งให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554)

ภาวะผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ซึ่งการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมี ภาวะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจน แสดงถึงพลังแห่งอำนาจในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่าง และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์กร (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554)

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้



และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ทุกองค์กร และในประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือเอเชีย สำหรับในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน ทั้งของกลุ่มผู้บริหารและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 มีหน้าที่จัดการศึกษาตามภารกิจ ในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสำหรับนักเรียนใน เขตพื้นที่บริการ มีสถานศึกษาในสังกัด 60 โรงเรียน จากรายงานผลการดำเนินงานพบว่ามี ปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้น พื้นฐาน (O – NET) 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักในภาพรวมสูงขึ้น แต่ยังไม่สามารถดำเนินการ ให้เพิ่มสูงขึ้นได้ร้อยละ 5 ขึ้นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ด้านโอกาสทางการศึกษา มีอัตราการ ออกกลางคัน คิดเป็นร้อยละ 0.25 ซึ่งยังไม่สามารถดำเนินการลดอัตราการออกกลางคันได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 0 และนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ไม่ได้เข้าศึกษา ต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 0.26 3) ด้านการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีผลการประเมินคุณภาพ ภายนอกกรอบที่ 3 ระดับดีเยี่ยมคิดเป็นร้อยละ 55 และอยู่ในระดับดีคิดเป็นร้อยละ 45 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27, 2561)

จากรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และการเปลี่ยนแปลงใน ด้านนโยบายการจัดการศึกษา แสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามี ความจำเป็นยิ่ง ที่จะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถ เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27



วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods research) ผู้วิจัยแบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

1. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 2,638 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 336 คน โดยการเทียบประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling Random) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item of Congruence: IOC) ตั้งแต่ .80 – 1.00 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามของสภาพปัญหาความขัดแย้ง อยู่ระหว่าง .88 – .99 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .94

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 292 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.90 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงมาตรฐาน



5.3 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยการนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ดรรชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1. **กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์ วันที่ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ กำหนดนัดหมาย วัน เวลา และขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยทำการจดบันทึกไว้ทุกครั้ง

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

1. **กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยติดต่อประสานงาน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และทำการนัดหมายวันและเวลาสำหรับการประเมิน



4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.15	0.78	มาก	4.92	0.33	มากที่สุด	0.177	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.14	0.78	มาก	4.89	0.33	มากที่สุด	0.183	2
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.07	0.79	มาก	4.88	0.35	มากที่สุด	0.201	1
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.21	0.73	มาก	4.90	0.40	มากที่สุด	0.162	4
รวม	4.14	0.77	มาก	4.90	0.35	มากที่สุด	0.181	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และข้อที่มีค่าต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



2. ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความเหมาะสม		การแปลผลระดับ ความเหมาะสม	ระดับ ความเป็นไปได้		การแปลผลระดับ ความเป็นไปได้
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.86	0.35	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.88	0.33	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.98	0.13	มากที่สุด	4.77	0.43	มากที่สุด
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.93	0.26	มากที่สุด	4.77	0.42	มากที่สุด
รวม	4.91	0.27	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ของแนวทางทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีข้อค้นพบที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่เสมอ สอดคล้องกับ Bass, B. M. & Riggio, R. E. ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์



โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางและการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าองค์ประกอบโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความคาดหวังถึงการประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิด ความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการ เลียนแบบผู้นำของเขา และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบทั้ง องค์ประกอบ 4 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย หรือการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ แนววิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้ผลักดันเป็นการผลักดันให้ผู้ตาม พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ (Rafferty, A. E. & Griffin, M. A., 2004) 2. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27

2.1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา แล้วร่วมกันหาวิธีการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม และใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC) เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหานั้นโดยให้เกียรติซึ่งกันและกันในการแสดงความคิดเห็นและเน้นการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การใช้กระบวนการ



กลุ่ม จะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระตุ้นการใช้ปัญญาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน โดยอาศัยความต้องการและความสนใจของทุกคน สอดคล้องกับ Bennis, W. & Nanus, B. ได้ให้ความเห็นว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) เป็นการใช้ความคิด และสติปัญญาในการทำงานร่วมกันถึงการแก้ปัญหาโดยการใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ แทนการแก้ปัญหาแบบเดิม (Bennis, W. & Nanus, B., 1985)

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากผลการวิจัย พบว่า การกระตุ้นจิตวิญญาณทีมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในภารกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเอง และกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและศรัทธาในวิชาชีพ ร่วมกับการเสริมแรงโดยการให้ขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันจะนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Fullan, M. ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิด แรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามหรือปฏิบัติได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน ทำให้งานที่ทำนั้นมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น ร่วมกับการสร้างตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง (Fullan, M., 2006)

2.3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากผลการวิจัย พบว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการมีเป้าหมายในการบริหารงานและใช้วิธีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและศรัทธา และต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเห็นตามวิสัยทัศน์ได้ ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการประพฤติตนเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างความยอมรับและศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ ร่วมกับการมีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจนโดยการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพล (Influence) ไว้ว่า คือ กระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) Rafferty, A. E. & Griffin, M. A.



ได้ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงให้เห็นถึงภาพในอนาคตที่มีพื้นฐานจากค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อเป็นการสร้างบารมีให้กับตนเอง (Rafferty, A. E. & Griffin, M. A., 2004)

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากผลการวิจัย พบว่า การให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ คือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยใช้หลักมองอย่างทั่วถึง (Bird's – Eye View) ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถนำหลัก “พรหมวิหาร 4” มาใช้ในการทำงานและมีการ ให้ขวัญกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารศึกษาต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างนั้นเพื่อค้นหาศักยภาพของบุคคล ร่วมกับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคคลากรเป็นรายบุคคล เช่น การเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 Bass, B. M. ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น (Bass, B. M., 1997) Bass, B. M. & Riggio, R. E. ได้ให้ความเห็นว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับ ความต้องการส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงความเป็น ปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะที่ปรึกษา ช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตน ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 32 แนวทาง ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 7 แนวทาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 7 แนวทาง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 8 แนวทาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 10 แนวทาง



ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ โดยใช้วิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564). (2559). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 133 ตอนที่ 115 ก หน้า 1 (30 ธันวาคม พ.ศ.2559).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (2561). ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2561. ร้อยเอ็ด: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. (2554). หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยทางศิลปกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Bass, B. M. (1997). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper and Row.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.



Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.