

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1

APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF DISTRIBUTED LEADERSHIP
OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER SUPHANBURI PRIMARY
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 1

ปจรรีรัตน์ อิงคะวะระ^{1*} และ เพ็ญวรา ชูประวัติ²

Pajarirat Ingkawara^{1*} and Penvara Xupravati²

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย^{1*, 2}

Division of Educational Management, Department of Educational Policy, Management, and Leadership,
Faculty of Education Chulalongkorn University, Bangkok Thailand^{1*, 2}

Email: pajarirat_gp@hotmail.com^{1*}

Received: 2019-07-22

Revised: 2019-08-06

Accepted: 2019-09-02

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 78 โรงเรียน ๆ ละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนฯ โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากสูตร Priority Needs Index (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่าลำดับความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ที่ 0.201 (PNI_{modified} = 0.201) จะสามารถเรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และเป้าหมายร่วม และด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนฯ ได้ 12 แนวทาง ดังนี้ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม 3 แนวทาง ด้านการพัฒนาการประสานงานและความร่วมมือ 3 แนวทาง ด้านการพัฒนากระบวนการตัดสินใจ 3 แนวทางและด้านการพัฒนาความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ 3 แนวทาง

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

ABSTRACT

The purposes of this research were to study an approach for the distributed Leadership of school administrators under Suphanburi primary education service area office1. The informants of this research were 234 people: school director and teacher from 78 schools under the Suphanburi primary educational service area office 1. The research instrument utilized the applicability and possibility evaluations of the approach for Distributed Leadership of school administrators under Suphanburi primary education service area office1. The statistics used were standard deviation, and Priority Needs Index (PNI_{modified}).

The research found that: The overall priority need Index was 0.201. The top priority was share vision, mission, and goals; and the last was responsibility and accountability. There were 12 guidelines developed including 3 approaches of share vision, mission, and goals Development; 3 approaches of decision making Development; 3 approaches for collaboration and cooperation Development; 3 approaches for responsibility and accountability Development.

Keywords : Approaches for leadership development, Distributed Leadership,

บทนำ

การบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในการควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรครูในโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน เป็นกลไกสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้ครู บุคลากรในโรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ (Ministry of Education, 2010) ผู้บริหารต้องมี

ความสามารถในการบริหารโรงเรียนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเจริญก้าวหน้าตามเทคโนโลยี ยุคศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ในการดึงภาวะผู้นำจากบุคลากรครูในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการดึงภาวะผู้นำของแต่ละคนออกมา มากกว่าการกำหนดตำแหน่งโครงสร้างการทำงานในโรงเรียน (Leithwood and Jantzi, 2006)

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีในยุคนี้ ควรเป็นภาวะผู้นำที่กระจายความเป็นผู้นำไปทั่วทั้งโรงเรียนได้ จากการเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุม (Controller) ตัดสินใจโดยผู้นำเพียงคนเดียว (Single leader) ปรับเปลี่ยนมาเป็นภาวะผู้นำแบบการกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) ให้บุคลากรครูในโรงเรียนได้แสดงภาวะผู้นำของตนเองออกมา เพื่อการผลิตกันเป็นผู้นำ ไม่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเพียงคนเดียวที่จะเป็นผู้นำเพียงคนเดียว มีความเชี่ยวชาญเพียงคนเดียวเพราะจะไม่สามารถทำให้องค์การหรือโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) โดยผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ ครู บุคลากรในโรงเรียนในทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน กระจายภาวะผู้นำให้ทุกคนได้มีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ได้มาร่วมมือกันในการทำงาน (Spillane, 2006, David

DeMatthews, 2014) ในการแสดงความเป็นผู้นำของแต่ละคน เพื่อให้มีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนการสร้างทีมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นหัวหน้าทีมที่คอยช่วยให้คำแนะนำสร้างความเป็นผู้นำให้กับสมาชิกในทีม ให้โอกาสผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ ในโรงเรียนได้เป็นผู้นำ ได้รับผิดชอบในการตัดสินใจตามขอบเขตงานต่างๆ มากขึ้น สมาชิกผู้ร่วมงานในทีมร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

รายงานของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) พบว่า โรงเรียนในประเทศไทยมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) และจะมีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี โดยในปีการศึกษา 2558 มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 15,577 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.55 ของโรงเรียนทั้งหมด ผลส่วนหนึ่งมาจากจำนวนอัตราการเกิดมีจำนวนลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยมีจำนวนนักเรียนน้อยลงแต่จำนวนโรงเรียนยังคงเท่าเดิม จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น (TDRI, 2015) ทำให้การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 นั้น ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาในหลายด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนครูผู้สอน มีครูผู้สอนไม่ครบชั้น โดยจะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความพร้อมด้านทรัพยากร ปัญหาด้านงบประมาณ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวน

นักเรียนน้อยงบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอกับการบริหารจัดการทรัพยากรในโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยีมีอยู่อย่างจำกัด ผู้เรียนขาดโอกาสในการเรียนรู้สื่อต่าง ๆ ปัญหาด้านความร่วมมือร่วม ผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ไม่สามารถสนับสนุนทรัพยากรเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนได้ (Office of the Basic Education, 2015)

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นความท้าทายของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องมีการวางแผนกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยผู้บริหารกระจายความเป็นผู้นำ ให้บุคลากรครูในโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม มีการประสานงานและความร่วมมือ กระบวนการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและความตระหนักรับผิดชอบ (Prasertrattana, 2012; Elmore, 2002; Gronn, 2003; Spillane, 2006; Harris, 2014) งานการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีขอบข่ายงานเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่และเป็นเรื่องที่ยากสำหรับผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะบริหารงานเพียงคนเดียวได้ทั้งหมด ดังที่ (Kayrooz and Fleming, 2008) ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องยอมรับวัฒนธรรมการทำงานแบบประสานความร่วมมือ ร่วมกันบริหารโรงเรียน ที่มีเป้าหมายเดียวกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการตามนโยบายการศึกษา ให้ความสำคัญกับการเสริม

สร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ปัจจุบันที่รวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจการเมือง สังคมและเทคโนโลยี โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการจัดการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผลกระทบทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเตรียมความพร้อมของตนเองให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ได้เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skill) วิสัยทัศน์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานและมีคุณธรรม (แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 – 2562, 2559) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 138 โรงเรียน มีโรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) 78 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 56.5 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมองเห็นความสำคัญในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อนำผลของการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. ประโยชน์ในเชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอันจะส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนการทำงานร่วมกับบุคลากรครูในโรงเรียนสามารถนำผลลำดับความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

2. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวทางในแผนการพัฒนาดตนเองในด้านภาวะผู้นำ อันจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ กับบุคลากรครูในโรงเรียน ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายทอดเป็นผู้นำจากผู้บริหารไปสู่บุคลากรครู และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่ดีของโรงเรียน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2561

จำนวน 78 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน หรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 78 คน และครูจำนวน 156 คน รวม 234 คน

1.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม 2) การประสานงานและความ 3) กระบวนการตัดสินใจ และ 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้หน้าที่

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 20 10 ตามแนวคิดของ Ron Rabin (2014) ได้แก่ 1) วิธีการเรียนและการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการศึกษาจากหนังสือ เอกสารและบทความ 2) วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติการได้ของผู้บริหาร และแบบอย่างหัวหน้างาน 3) วิธีการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การเพิ่มขอบข่ายงาน การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย และการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังนี้

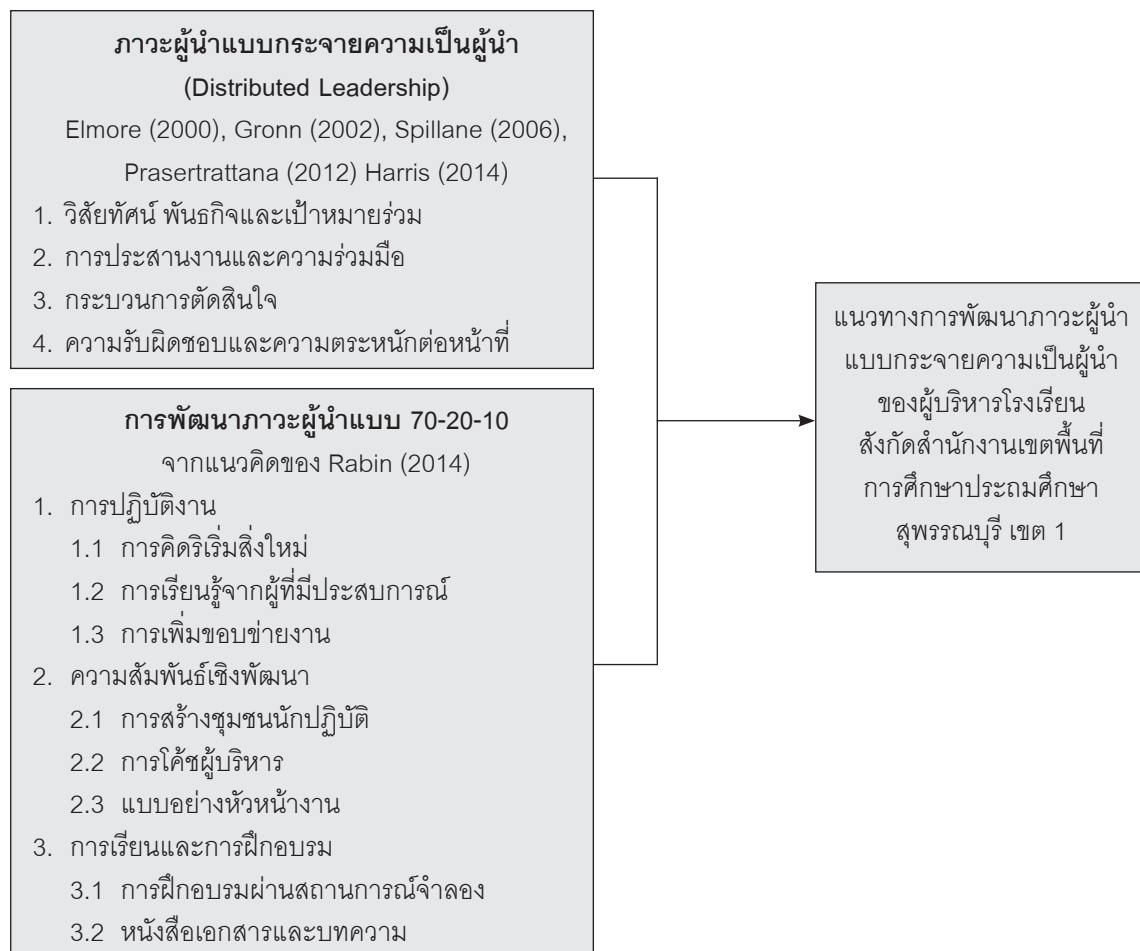
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) ผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (Share

vision, mission, and goals) 2) การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) 3) กระบวนการตัดสินใจ (Decision making) และ 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ (Responsibility and accountability) ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดของ (Elmore ,2000; Gronn,2002; Spillane, 2006; Prasertrattana,2012; Harris,2014)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 20 10 ตามแนวคิดของ Rabin (2014) ได้แก่ 1) วิธี

การเรียนรู้และการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลองและการศึกษาจากหนังสือ เอกสารและบทความ 2) วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การโค้ชผู้บริหาร และแบบอย่างหัวหน้างาน 3) วิธีการทำงาน ประกอบด้วย การเพิ่มขอบข่ายงาน การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย และการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ทำการนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ประชากรและผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 78 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนละ 1 คน ครูผู้สอนโรงเรียนละ 2 คน รวมจำนวน 234 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียน ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและ โดยในส่วนของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 27 ข้อ ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist)

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสารแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

2. สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามของตัวแปร กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ร่างข้อคำถามจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ จัดทำเป็นร่างแบบสอบถาม

4. นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำ 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา 1 คน รวมจำนวน 3 คน เพื่อความตรงเชิงเนื้อหา ในกรณีที่ว่า IOC มากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามดังกล่าวสามารถวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวัด พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.81 สามารถคัดเลือกไว้ใช้ได้

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ความเที่ยงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเที่ยงของแบบสอบถามของตัวแปรทุกตัวอยู่ในระดับสูง 0.934 สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามผ่านช่องรับ-ส่งเอกสารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ถึงโรงเรียนในสังกัดจำนวน 78 โรงเรียน โดยจัดส่งแบบสอบถามโรงเรียนละ 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 1 ฉบับ และแบบสอบถาม

สำหรับครูผู้สอน จำนวน 2 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 234 ฉบับ

2. ผู้วิจัยติดตามตรวจสอบการส่งแบบสอบถามกลับคืนจากช่องรับ-ส่งเอกสารที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 69 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 ฉบับ รวม 207 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.46

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยสูตรการคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ

Modified Priority Needs Index: PNI Modified

3. การวิเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำจากแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม 2) การประสานงาน และ ความร่วมมือ 3) กระบวนการตัดสินใจ และ 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ โดยมีรายละเอียด ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ภาวะผู้นำแบบกระจาย ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	อันดับ ความ ต้องการ จำเป็นที่
	($\bar{X}$)	S.D.	แปลผล	($\bar{X}$)	S.D.	แปลผล		
1 วิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายร่วม	3.88	0.82	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.213	1
2 การประสานงาน และความร่วมมือ	3.98	0.82	มาก	4.80	0.38	มากที่สุด	0.206	3
3 กระบวนการตัดสินใจ	3.95	0.76	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.207	2
4 ความรับผิดชอบ และความตระหนักต่อหน้าที่	4.08	0.80	มาก	4.81	0.38	มากที่สุด	0.178	4
เฉลี่ยรวม	3.97	0.80	มาก	4.77	0.40	มากที่สุด	0.201	

จากตาราง 1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.82) ด้านกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.76) และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.40) โดยด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.38) รองลงมาคือด้าน การประสานงานและความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.42) ด้านกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.42) และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ

ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นด้านย่อยสูงสุดอันดับ 1 คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายรวม (PNI = 0.213) อันดับ 2 คือ

ด้านกระบวนการตัดสินใจ (PNI = 0.207) อันดับ 3
ด้านการประสานงานและความร่วมมือ (PNI =
0.206) และอันดับ 4 ด้านความรับผิดชอบและ
ความตระหนักต่อหน้าที่ (PNI = 0.178)

2. ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ
ของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
แบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตารางที่ 2 ค่าความถี่ และร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจาย
ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 1

ภาวะผู้นำ แบบกระจาย ความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ จากผู้ตอบแบบสอบถาม															
	การเรียนรู้และการฝึกอบรม				การเรียนรู้และการฝึกอบรม				การเรียนรู้และการฝึกอบรม				การเรียนรู้และการฝึกอบรม			
	การฝึกอบรม		การศึกษาจาก		การสร้าง		การโค้ช		แบบอย่าง		การเพิ่ม		การคิดริเริ่ม		การเรียนรู้	
	ผ่านสถานการณ์	หนังสือ เอกสาร	จำลอง	และบทความ	ชุมชน	นักปฏิบัติ	ผู้บริหาร	หัวหน้างาน	ขอบข่ายงาน	สิ่งใหม่	ที่ท้าทาย	ประสบการณ์	จากผู้ที่มี	ประสบการณ์	จากผู้ที่มี	ประสบการณ์
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายร่วม (PNI = 0.213)	47	3.243	83	5.728	197	13.595	193	13.319	337	23.257	292	20.151	223	15.389	58	4.251
2. กระบวนการ ตัดสินใจ (PNI = 0.207)	24	1.932	28	2.254	230	18.518	166	13.365	257	20.692	216	17.391	249	20.048	72	5.797
3. การประสานงาน และความ ร่วมมือ (PNI = 0.206)	56	3.380	32	1.932	298	17.995	192	11.594	384	23.188	257	15.519	242	14.613	195	11.775
4. ความรับผิดชอบ และความตระหนัก ต่อหน้าที่ (PNI=0.178)	93	7.487	20	1.610	150	12.077	316	25.442	269	20.933	186	14.975	84	6.763	124	9.983
รวม	220	16.042	163	11.524	875	62.185	867	63.72	12.47	88.07	951	68.036	798	56.813	449	31.806

จากตารางที่ 2 ค่าความถี่ และร้อยละ ของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม เรียงลำดับข้อที่มีค่าความถี่มากที่สุด สลบลำดับ

1. แนวทางการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม คือวิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อ แบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 337 คิดเป็นร้อยละ 23.257 รองลงมา คือวิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 292 คน คิดเป็นร้อยละ 20.151 และวิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย ค่าความถี่ 223 คนคิดเป็นร้อยละ 15.389

2. แนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการตัดสินใจ คือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 257 คิดเป็นร้อยละ 20.692 รองลงมาคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย ค่าความถี่ 249 คิดเป็นร้อยละ 20.048 และวิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 230 คิดเป็นร้อยละ 18.518

3. แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงานและความร่วมมือ คือวิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนาในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 384 คิดเป็นร้อยละ 23.188 รองลงมาคือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 298 คิดเป็นร้อยละ 17.995 และวิธีการปฏิบัติงาน ในข้อ การเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 257 คิดเป็นร้อยละ 15.519

4. แนวทางการพัฒนาด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ คือ

วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนาในข้อการได้ผู้บริหาร ค่าความถี่ 316 คิดเป็นร้อยละ 25.442 รองลงมา คือวิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 269 คิดเป็นร้อยละ 20.933

อภิปรายผลการวิจัย

1) จากผลการวิจัยลำดับความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม แนวทางในการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนาในข้อ แบบอย่างหัวหน้างาน หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดการพัฒนาในการอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมของผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียน ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาจึงเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรครูในโรงเรียนได้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ (Manabu,2016) ได้กล่าวว่า “วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องมาก่อนเป็นอันดับแรก ครูใหญ่ที่ไม่มีวิสัยทัศน์จะทำลายทั้งครูและนักเรียน” และการเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Stoll et al. ได้สรุปเรื่องการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ค่านิยมร่วม มุ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยที่ผู้บริหารต้องลดความโดดเด่นของตนเองเป็นการพัฒนาผ่านความสัมพันธ์เชิงพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม และวิธีการพัฒนารองลงมาคือวิธีการปฏิบัติงานในข้อการเพิ่ม

ขอข่างาน ผู้บริหารควรมีการคิดริเริ่มงานในโรงเรียนที่ทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนได้เห็นถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์มีการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อเป้าหมายของโรงเรียนในการเป็นโรงเรียนที่ดีมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นถึงภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าควรพัฒนาในด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายรวมมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่

1.3 ผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำผลการวิจัยถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการ

พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไปวางแผนในการพัฒนาตนเองได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษามูลของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางการนิเทศติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ผลหลังจากผู้บริหารได้รับการพัฒนา ก่อนและหลัง เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาถึงแนวทางของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ไปสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารกับบุคลากรครูในโรงเรียน การศึกษาในบริบทอื่นจะได้ทราบถึงผลการวิจัยที่กว้างมากขึ้น

REFERENCES

- DeMatthews, D. (2014). **Principal and teacher collaboration: An exploration of distributed leadership in professional learning communities**. International Journal of Educational Leadership and Management, 2(2), 176-206.
- Elmore,R.(2002). **Building a new structure for school leadership**. Washington,DC The Albert Shanker Institute.
- Gronn,P.(2003). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. Leadership Quarterly.
- Harris, A. (2014). **Distributed Leadership Matters Perspectives,Practicalities, and Potential**. California : A SAGE Company.
- Kayrooz, C. and M.J. Fleming. (2008). **Distributed Leadership : Leadership in Context**. UNESCO-APEID International Conference: Quality Innovations for Teaching and Learning.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). **Linking leadership to student learning: The contribution of leader efficacy**. Educational Administration Quarterly, 44(4), 496-528.
- Ministry of Education. (2010). **National Education Act B.E. 2542 (1999) and Amendments (Second National Education Act B.E. 2545 (2002))**. Bangkok: Kurusapa Printing Ladphrao.
- Manabu. S.,(2016). School reform, the concept of “learning community” and the implementation of the theory (Kul Kalaya Phoo Singh, editor. Nonthaburi: Printing house printing.
- Office of the Basic Education Commission and Office for National Education Standards and Quality As-sessment. (2015). **Management of small schools**,Thailand. (in Thai)
- Prasertrattana, s. (2012). **A Structural Equation Model of Distributed Leadership for Basic School Administrators**. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate school, Khon Kaen University. (in Thai)
- Spillane, J. P. (2006). **Distributed leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Thailand Develop-Ment Research Institute: TDRI. (2015). **small school research**. Bangkok. (in Thai)