

# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา

## Change Agents' Leadership Influencing Effectiveness of Primary Schools

เกรียงศักดิ์ เลหาะวัฒน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์



### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ระดับบุคคล (2) แสวงหาสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา และ (3) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงกับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลต่ำด้วยสมการพยากรณ์ โดยเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 33 โรงเรียนตามแผนแบบการวิจัยส่วนที่หนึ่ง และเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 15 คือโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. คือโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง กับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลต่ำ ประเภทละ ห้าโรงเรียน โดยให้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และจำแนกเป็นระดับสูง กลางและ ต่ำด้วยวิธีการของ จุงเตห์ฟาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลในทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ขั้นตอนต่อไปวิเคราะห์ด้วยสถิติ Stepwise Multiple Regression ได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การข้อค้นพบที่ได้จากสมการพยากรณ์คือตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งสามระดับได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเองและตัวแปรที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผล ระดับบุคคล และระดับองค์การได้แก่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการแสวงหาโอกาส ตัวแปรที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลในระดับกลุ่มที่สำคัญคือการมีวิสัยทัศน์ ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในทางลบต่อประสิทธิผลในระดับบุคคลได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ และการติดต่อสื่อสาร จากนั้นนำสมการพยากรณ์ไปทดสอบข้อมูลโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างตามแผนแบบการวิจัยส่วนที่สอง ด้วยสถิติ t-test of Independence พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าสมการดังกล่าวใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิผลของโรงเรียน, ประถมศึกษา, ภาวะผู้นำ



## Abstract

The purposes of this research were to study the levels of change agent, develop equations to predict the change agent, and test the differences between the primary schools with high and low effectiveness using the equations developed. Data were collected from two sample groups which consisted of 33 primary schools receiving the King's Awards in 13 provincial clusters from all over Thailand as reflected in the research Part 1. The other sample group was selected from five primary schools each under the categories of high and low effectiveness as reflected in the research Part 2. They are from the primary schools in the 15th Official Inspection Zone which had passed the external assessment conducted by the Office of National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). Data were gathered using a factual questionnaire analyzed by percentage and mean standard deviation. The results found that the change agent of leadership and effectiveness by average were at a high level. Results of data analysis by Stepwise Multiple Regression found 3 equations to predict the effectiveness caused by the change agent, the aspect of the variable influencing the group effectiveness and the variables which had negative influences in the level of individual leadership. The equations were subsequently tested with the details from the primary schools in the sample group in Part 2 using t-test of Independence which showed that the schools with high effectiveness had higher change agent of leadership than those of low effectiveness.

**Keyword:** change agents, leadership, effectiveness of the primary schools, individual leadership



## ความนำ

การจัดการศึกษาของประเทศไทยตั้งแต่เริ่มสถาปนากรุงรัตนโกสินทร์เป็นราชธานีในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก จาก พ.ศ. 2325 ถึง พ.ศ. 2414 เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม เนื่องจากการดำเนินงานการศึกษาของประเทศไทยมิได้นำแนวคิดและปรัชญาการศึกษาจากต่างชาติ แต่ได้นำปรัชญาแนวคิดของวัฒนธรรมและสังคมไทยในยุคนั้นมาใช้ในการศึกษา สถานที่ใช้ในการศึกษาแก่ประชาชนจะใช้วัดเป็นที่สั่งสอนพุทธธรรมและให้ความรู้ในการอ่านเขียน ตลอดจนการอบรมด้านจริยธรรมอันดีงาม จึงเป็นลักษณะการศึกษาดังกล่าวแม้ว่าจะเป็นการศึกษาที่ไม่เป็นระบบ แต่ถ้ามองให้ลึกซึ้งจัดได้ว่าเป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม

การจัดการศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. 2414 เป็นปีที่เริ่มต้นมีการวางพื้นฐานทางการศึกษาไทยใน รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จนถึง

ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการจัดการศึกษาที่มีระบบและระเบียบ กล่าวคือ มีโรงเรียน มีครูที่จะให้ความรู้แก่นักเรียน มีหลักสูตร เป้าหมายการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้รับอารยธรรมตะวันตกเข้ามาเพื่อปรับปรุงประเทศ นอกจากนั้นยังเกิดคตินิยมการจัดการศึกษา เพื่อฝึกคนเข้ารับราชการจนได้ฝังรากลึกในระบบการศึกษาไทย เนื่องจากต้องการพัฒนาสังคมไทยให้ทัดเทียมความทันสมัยเหมือนในประเทศยุโรป จึงเสมือนเป็นการลอกเลียนรูปแบบของการศึกษาตะวันตก ซึ่งมีปรัชญาชีวิตและสังคมแตกต่างไปจากปรัชญาชีวิตและสังคมไทย ทำให้การศึกษาของไทยขาดความเป็นเอกลักษณ์ และอุดมคติที่เป็นของตนเอง จึงส่งผลทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจึงเกิดปัญหาต่อประสิทธิผลในโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดแนวความคิดสู่การปฏิรูปการศึกษาในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่สอง

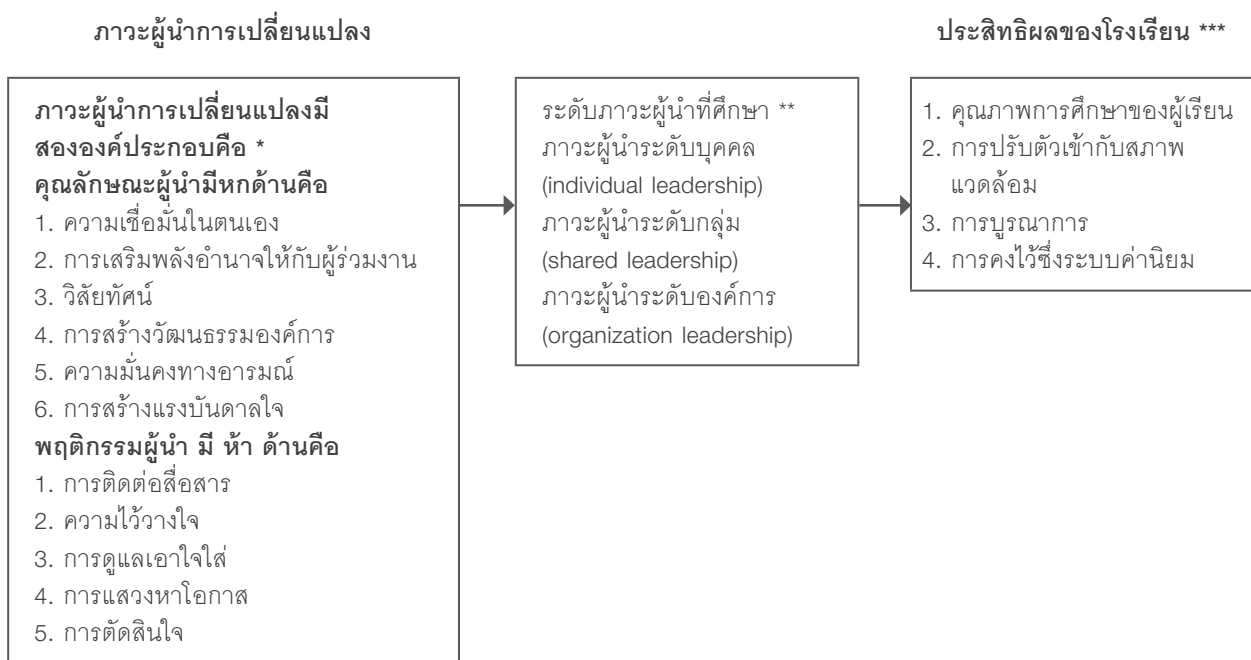
ได้มีการตื่นตัวพยายามเร่งรัดในการพัฒนาประเทศ โดยกระทรวงศึกษาธิการ (2526, หน้า 172) ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากคณะกรรมการบริหารวิเทศกิจแห่งสหรัฐอเมริกาหรือองค์การยูซอม (USOM- United States Operation Mission) ได้จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษา (general education development project) เริ่มโครงการปี พ.ศ. 2500 จากโครงการดังกล่าวเกิดแรงกระตุ้นและการเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ในวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ที่ทำให้ประชาชนได้ใช้เสรีภาพทางการเมืองและเสรีภาพการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ส่งผลทำให้นักการศึกษาและทุกฝ่ายมีความเห็นว่าสังคมไทยจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา ที่มีปัญหาอยู่รอบด้าน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงทั้งระบบและกระบวนการ โดยมีการปฏิรูปการศึกษาเพราะการศึกษาจะเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาทางสังคมในระยะยาว จึงส่งผลให้รัฐบาลในสมัย ฯพณฯ สัญญา ธรรมศักดิ์ เป็นนายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ว่า “จะเร่งรัดจัดการศึกษาอบรม เพื่อส่งเสริมระบบประชาธิปไตยเน้นในเรื่องการอบรมศีลธรรมและวัฒนธรรมและการศึกษาเพื่อการประกอบอาชีพ... จะวางรากฐานและแนวทางปฏิบัติในการปฏิรูปการศึกษา” ต่อมาในสมัยรัฐบาล ม.ร.ว.เสนีย์ ปราโมช เป็นนายกรัฐมนตรี และได้มี นายก่อ สวัสดิพานิชย์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในสมัยนั้น ได้มีการกล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาในการแถลงนโยบาย เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2518 ว่า “รัฐบาลนี้จะดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจ” ทำให้มี การแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาและมีการจัดประชุม 94 ครั้ง จนได้ข้อสรุปเสนอเป็นแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญที่ได้กล่าวถึงการบริหาร การศึกษาและประสิทธิผลการจัดการศึกษา ตลอดจน

การปรับโครงสร้างของหน่วยงานจัดการศึกษา เริ่มตั้งแต่ได้ประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 และหลักสูตรประถมศึกษา 2521 ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา โดยโอนอำนาจการบริหารการประถมศึกษาจากสังกัดกระทรวงมหาดไทย มาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้นการประถมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาล ซึ่งปรากฏผลว่าการจัดการศึกษาก็ยังมีความแตกต่างกันมากในด้านคุณภาพของการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนในเมืองกับโรงเรียนในชนบทและขณะที่โรงเรียนส่วนมากตั้งอยู่ในชนบท ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่สำคัญ คือ มีการประกาศใช้กฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 81 รัฐต้องจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้ประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหลายประการ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ
2. เพื่อแสวงหาสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ
3. เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไปที่มีประสิทธิผลสูงกับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลต่ำตามผลการประเมินของ สมศ. (รอบสอง) ด้วยสมการพยากรณ์

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา เอกสารรายงานผลการจัดการศึกษา ตำรา ข้อมูลการวิจัยของหน่วยงานต่างๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำวิจัย พร้อมทั้งได้รับคำปรึกษาแนะนำในการจัดทำเค้าโครงร่างจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ โดยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม แล้วนำมาจัดทำแบบสอบถามที่มีลักษณะสี่ตอน คือ ตอนที่หนึ่ง แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ตอนที่สอง เป็นแบบสอบถามด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ตอนที่สาม แบบสอบถาม การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตอนที่สี่ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จากนั้นตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนห้าคน และตรวจสอบความเที่ยงด้วยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ของครอนบาค

(Cronbach,s, Alpha Coefficient)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยขอความร่วมมือ ในการจัดเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมจัดส่งทางไปรษณีย์และประสานทางโทรศัพท์ให้ผู้ช่วยเก็บข้อมูลส่งให้ผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีความสมบูรณ์ครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ตัวแปรพื้นฐาน ตลอดจนการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นการตอบคำถามในการวิจัยข้อที่หนึ่ง และข้อที่สอง หลังจากนั้นนำผลมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นการตอบคำถามในการวิจัยข้อที่สาม

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบสมการพยากรณ์ เมื่อได้สมการพยากรณ์ในขั้นตอนที่แล้วผู้วิจัยจะดำเนินการนำสมการพยากรณ์ไปทดสอบแบบวิเคราะห์ผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ เพื่อศึกษาความแตกต่างและเป็นการตอบคำถามของการวิจัยในข้อที่สาม ซึ่งเป็นข้อสุดท้ายของงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลและรายงาน เป็นขั้นตอนสรุปผลงานวิจัยที่ทำการศึกษาและจัดทำเป็นรายงานการวิจัยห้าบท นำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะพร้อมทั้งจัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

## ผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ สามารถตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.38$ )

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้ง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยรายด้านของพฤติกรรมผู้นำพบว่า การแสวงหาโอกาสมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร คือ  $\bar{X} = 4.49$  และ  $\bar{X} = 4.27$  ตามลำดับและข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีการกระจายตัวน้อย ( $SD. = 0.59$ ,  $SD. = 0.79$ , ตามลำดับ) ในด้านความไว้วางใจของบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.46$ ) และข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีการกระจายตัวน้อย ( $SD. = 0.58$ ) นอกจากนี้ ด้านการดูแลเอาใจใส่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้านที่เกิดจากภาวะผู้นำระดับกลุ่มและระดับองค์กร  $\bar{X} = 4.19$  และ  $\bar{X} = 4.15$  ตามลำดับและข้อมูลที่ได้จาก

กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีการกระจายตัวน้อย ( $SD. = 0.79$ ,  $SD. = 0.82$ , ตามลำดับ) ในทำนองเดียวกันผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยของบุคคลมีค่าเฉลี่ยด้านประสิทธิผลของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{X} = 4.15$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรส่วนใหญ่ในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้าน คือ  $\bar{X} = 3.70$ ,  $\bar{X} = 3.71$  และ  $\bar{X} = 3.63$  ตามลำดับและข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีการกระจายตัวน้อย ( $SD = 0.57$ ,  $SD = 0.63$ ,  $SD = 0.61$  ตามลำดับ )

2. จากการศึกษาเพื่อแสวงหาสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ได้ข้อค้นพบในการวิจัย ดังนี้

สมการพยากรณ์ที่เกิดจากอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่เกิดจากอิทธิพล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ( $\hat{Y}_{บุคคล}$ ) มากสุด คือ การแสวงหาโอกาส ( $X_{24}$ ) รองลงมาคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ( $X_{14}$ ) และความเชื่อมั่นในตนเอง ( $X_{11}$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทิศทางตรงกันข้าม คือ การติดต่อสื่อสาร ( $X_{21}$ ) และการดูแลเอาใจใส่ ( $X_{23}$ ) ซึ่งได้สมการพยากรณ์ที่สามารถอธิบาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ( $\hat{Y}_{บุคคล}$ ) ได้ค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.86 (ร้อยละ 86.00) และเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y}_{บุคคล} = 1.05 + 0.32(X_{11}) + 0.49(X_{14}) - 0.26(X_{21}) - 0.42(X_{23}) + 0.61(X_{24})$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } Z \hat{Y}_{บุคคล} = 0.37(Z_{X11}) + 0.64(Z_{X14}) - 0.34(Z_{X21}) - 0.57(Z_{X23}) + 0.81(Z_{X24})$$

สมการพยากรณ์ที่เกิดจากอิทธิพลสถานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่มีต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถม ศึกษาในระดับกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับ กลุ่มที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถม ศึกษา ( $\hat{Y}_{กลุ่ม}$ ) สูงสุด คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ( $X_{11}$ ) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ ( $X_{13}$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในทิศทางตรง กันข้าม คือ การตัดสินใจ ( $X_{25}$ ) ซึ่งได้สมการพยากรณ์ ที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{กลุ่ม}$ ) ได้ค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.59 (ร้อยละ 59.00) และ เขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y}_{กลุ่ม} = 2.11 + 0.3(X_{11}) + 0.26(X_{13}) - 0.14(X_{25})$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } Z \hat{Y}_{กลุ่ม} = 0.68(Z_{X11}) + 0.43(Z_{X13}) - 0.27(Z_{X25})$$

สมการพยากรณ์ที่เกิดจากอิทธิพลภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษาในระดับองค์การ พบว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{องค์การ}$ ) สูงสุด คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ( $X_{11}$ ) รองลงมาคือ การสร้าง วัฒนธรรมองค์การ ( $X_{14}$ ) และการแสวงหาโอกาส ( $X_{24}$ ) ตามลำดับ ซึ่งได้สมการพยากรณ์ที่สามารถอธิบาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{องค์การ}$ ) ได้ค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.46 (ร้อยละ 46.00) และ เขียนเป็น สมการ พยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y}_{องค์การ} = 2.23 + 0.23(X_{11}) + 0.13(X_{14}) + 0.09(X_{24})$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } Z \hat{Y}_{องค์การ} = 0.40(Z_{X11}) + 0.21(Z_{X14}) + 0.14(Z_{X24})$$

บทสรุปข้อค้นพบที่ได้นำเสนอด้กล่าวแสดงผล ของอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปในข้อค้นพบที่แสดง ความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การดังตาราง

ตาราง 1.1

อิทธิพลของตัวแปรต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนใน ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

ตัวแปรต้น ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ประสิทธิผล ของ โรงเรียน ระดับบุคคล	ประสิทธิผล ของ โรงเรียน ระดับกลุ่ม	ประสิทธิผล ของโรงเรียน ระดับ องค์การ
ความเชื่อมั่น ในตนเอง	/	/	/
การสร้าง วัฒนธรรม องค์การ	/		/
การแสวงหา โอกาส	/		/
การมีวิสัยทัศน์		/	

จากตาราง 1.1 เป็นบทสรุปข้อค้นพบที่ได้จาก สมการพยากรณ์ทั้งสามระดับพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลทั้ง สามระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

3. ผลการใช้สมการพยากรณ์กับโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสิทธิผลสูงและโรงเรียนประถมศึกษาที่มี ประสิทธิภาพต่ำมีความแตกต่างกันหรือไม่ ผลการ วิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลคือ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวมและรายด้าน แสดงว่าสมการดังกล่าวใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของ โรงเรียนได้

## การอภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ผลจากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การของโรงเรียน



ประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2551 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $\bar{X} = 4.25$  และ  $\bar{X} = 4.16$  ตามลำดับ) และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ทั้งนี้จะมาจากภาวะผู้นำระดับบุคคลซึ่งวัดค่าจากผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่เด่นชัด จึงส่งผลของการใช้ภาวะผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดคือตัวผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549, หน้า 419) และเมื่อพิจารณาผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ คุณลักษณะผู้นำ พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร คือ  $\bar{X} = 4.67$ ,  $\bar{X} = 4.38$  และ  $\bar{X} = 4.41$  ตามลำดับและข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีการกระจายตัวน้อย ( $SD = 0.48$ ,  $SD = 0.70$ ,  $SD = 0.74$  ตามลำดับ) ซึ่งน่าจะเกิดจากการที่ผู้นำมีการประสานประโยชน์ของโรงเรียนกับประโยชน์ของครูได้ลงตัว มีการปลูกจิตสำนึกให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ไปประชุม อบรม ศึกษาดูงาน และนำผลมาปรับปรุงพัฒนางาน ส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะดังกล่าวในด้านนี้ จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วาโร เฟิงส์วีสต์ (2549, หน้า 112) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธภาพเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ก็พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในด้านพฤติกรรมผู้นำในประเด็นย่อยรายด้านก็พบว่า ด้านการแสวงหาโอกาส

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งน่าจะแสดงได้ว่า การที่ผู้นำกล้าตัดสินใจ การคิดงานใหม่ การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งการที่ผู้นำได้แสดงออกให้ความเอาใจใส่ มีความเข้าใจ พร้อมให้คำปรึกษา มีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรมกับครูและให้ความสนใจกับครูเป็นการส่วนตัว เพื่อสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านตนเอง ได้มีความสำคัญอย่างมากที่ส่งผลในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จ ส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 143) ที่ได้นำเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 514) ได้ให้ข้อคิดสนับสนุนว่าผู้นำต้องมองเห็นความเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางการให้แก่องค์กร พร้อมทั้งต้องแสวงหาโอกาสรวมทั้งหาวิธีออกแบบโครงสร้างใหม่ให้องค์กรได้ดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต่อไป

อนึ่งจากการวิจัยยังพบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำในด้านความเชื่อมั่นในตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้านทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นควรที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้มีความตระหนักในการมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่รับผิดชอบ มีวิธีการบริหารงานของตนเองอย่างมีเหตุผลที่ถูกต้อง และกล้าพูดแสดงความคิดเห็นให้ผู้อื่นได้รับรู้ซึ่งจะสร้างความเข้าใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิปปนนท์ เกตุทัต (2534, หน้า 3-4) ที่ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะดังนี้คือ (1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ (2) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น มีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม และ (3) ในระดับสูงลักษณะผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีส่วนร่วมทำงานด้วย ในส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำด้านการดูแลเอาใจใส่พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำของกลุ่มและขององค์กร ดังนั้นการส่งเสริมให้การสังสรรค์แลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น การเยี่ยมเยียนสอบถามความทุกข์สุข การร่วมกันจัดสวัสดิการช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจให้ทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2551 จำนวน 33 โรงเรียน ที่ได้ศึกษาในสี่ด้าน คือ คุณภาพการศึกษาของผู้เรียน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การบูรณาการ และการคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม พบว่าประสิทธิผลทุกระดับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทุกระดับมีมุมมองด้านประสิทธิผลในภาพรวมที่ใกล้เคียงกัน แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านจะพบว่าด้านการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้าน ซึ่งหมายถึงโรงเรียนจะต้องได้มีการปรับเปลี่ยน การดำเนินงานภายในให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ในกรณีนี้ได้ทำการศึกษา สององค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้นวัตกรรม หมายถึงครูในโรงเรียนสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูจัดทำแผนการสอน และใช้นวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งโรงเรียนได้ปรับปรุงหลักสูตรแกนกลางให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ในประเด็นดังกล่าวนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้าน อาจเกิดผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของความเจริญทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในทางตรงกันข้ามครูส่วนใหญ่ในปัจจุบันจากข้อมูลพื้นฐานการวิจัยพบว่าครูมีอายุเฉลี่ยค่อนข้างสูงเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นน่าจะเป็นสาเหตุของปัญหาในการปรับตัวของการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่ (2) ความเจริญเติบโต หมายถึงโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น พร้อมมีอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้บริหารและครูมีวิทยฐานะเพิ่มขึ้น รวมทั้งโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากภายนอกเพียงพอต่อการดำเนินงาน ผลปรากฏว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ ในกรณีจำนวนนักเรียนลดลงในกลุ่มประชากรบางส่วน ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้จะเกิดจากสาเหตุของจำนวนประชากรในประเทศไทย มีแนวโน้มของอัตราการเกิดลดลงหรืออยู่ในระดับต่ำเนื่องจากเหตุผลการรณรงค์การคุมกำเนิดและประชากร

ส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญของการคุมกำเนิด นอกจากนั้นน่าจะเกิดจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดการหลั่งไหลของประชากรจากสังคมชนบทสู่สังคมเมือง และอีกเหตุผลหนึ่งคือผู้ปกครองนักเรียนนิยมส่งบุตรหลานเข้าไปเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเมืองโดยมีความเชื่อในด้านคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่านั้น จึงส่งผลให้โรงเรียนในชนบทหรือนอกเมืองมีจำนวนนักเรียนลดลง ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าเมื่อจำนวนนักเรียนลดลงก็จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนดังกล่าวคือจำนวนครูลดลง งบประมาณลดลง รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ก็จะได้รับการสนับสนุนน้อยลงตามลำดับ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาต่อไปได้

2. สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ มีส่วนเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่

จากข้อคำถามของการวิจัยดังกล่าว ซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยสามารถแสวงหาสมการพยากรณ์ได้ทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ปรากฏผลมีส่วนเหมือนกันคืออิทธิพลของตัวแปรต้นในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิทธิพลทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และก็มีผลแตกต่างกันในบางส่วนของตัวแปร ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ได้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่หนึ่ง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานได้ทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การได้ ซึ่งผลการวิจัยสามารถแสวงหาสมการพยากรณ์ประสิทธิผล สามสมการพยากรณ์หลักคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ นอกจากนั้นยังได้สมการพยากรณ์ในประเด็นย่อยของแต่ละระดับที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ได้ดังนี้

จากข้อค้นพบที่ได้จากสมการพยากรณ์ที่เกิดจากอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับบุคคลที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า การแสวงหา



โอกาส (creating opportunities) มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self – confidence) ดังนั้นการที่จะเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน จึงน่าจะมีความจำเป็นที่ต้องส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้เรียนรู้วิธีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องเหล่านี้คือ การแสวงหาโอกาส (creating opportunities) หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ ในการบริหารโรงเรียน รวมทั้งการคิด งานใหม่ การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และพร้อมในการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ในการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งรู้วิธีการสร้างวัฒนธรรม องค์การ (organizational culture) ซึ่งหมายถึงการที่ ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการสร้าง แนวทางปฏิบัติงานให้กับครูสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และส่งเสริมแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ให้กับครู นอกจากนั้น ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีความเชื่อมั่น ในตนเอง (self – confidence) ซึ่งหมายถึงการมีความ มุ่งมั่นในการทำงานมีความรับผิดชอบ มีวิธีการ บริหารงานของตนเองอย่างมีเหตุผลและกล้าพูดแสดง ความคิดเห็น นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควร จะมีความระมัดระวังในเรื่องการดูแลเอาใจใส่ (caring) ซึ่งหมายถึง การรู้จักเยี่ยมเยียนสอบถามความทุกข์สุข ของครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งมีการจัดสวัสดิการ ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ครู มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและวิทยะฐานะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะต้องจัดให้มีความเป็นธรรมและเสมอภาคกับ ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้งประเด็นเรื่องการเพื่อให้ สนับสนุนการติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและ ตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยการจัดให้มีการส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสาร สองทางทั้งผู้ส่งและผู้รับ จากประเด็นและเหตุผลที่ นำเสนอดังกล่าวน่าจะเป็นวิธีการส่งเสริมองค์ความรู้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สามารถจะนำวิธีการดังกล่าวส่งเสริมศักยภาพให้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

จากข้อค้นพบที่ได้จากสมการพยากรณ์ที่เกิดจาก อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับกลุ่มที่มีต่อ

ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{กลุ่ม}$ ) สูงสุด คือ ความเชื่อมั่น ในตนเอง ( $X_{11}$ ) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ ( $X_{13}$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถม ศึกษาในทิศทางตรงกันข้าม คือ การตัดสินใจ ( $X_{25}$ ) ซึ่งได้สมการพยากรณ์ที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{กลุ่ม}$ ) ได้ค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.59 (ร้อยละ 59.00) ดังนั้นการส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม ในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อสร้างประสิทธิผลของโรงเรียน จากผลการวิจัยที่ ได้จากสมการพยากรณ์พบว่า การสร้างความเชื่อมั่น ในตนเอง (self – confidence) เป็นคุณลักษณะของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มที่สำคัญเป็นประการแรก ที่ต้องส่งเสริมพัฒนาโดยให้สมาชิกของกลุ่มมีความ มุ่งมั่นในการทำงานที่รับผิดชอบ มีวิธีการบริหารงาน ของตนเองอย่างมีเหตุผลและกล้าพูดแสดงความคิดเห็น และที่สำคัญภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม จะต้องมีความวิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำ ระดับกลุ่มสามารถอธิบายให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้มองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ในการบริหารโรงเรียนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ นโยบายของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ แต่สิ่งที่ต้อง คำนึงในการใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มคือ เรื่อง การตัดสินใจ (decision) เพราะการตัดสินใจเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญที่ต้องใช้ ในการบริหารงานจึง จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และมีเทคนิคของวิธีการตัดสินใจ และควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ นอกจากนั้นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การ ตัดสินใจถูกต้องคือโรงเรียนจะต้องจัดให้มีระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลของการตัดสินใจในเรื่อง ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงาน โรงเรียน

จากข้อค้นพบที่ได้จากสมการพยากรณ์ที่เกิดจาก อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่มีต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิเคราะห์

ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในระดับองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{องค์การ}$ ) สูงสุด คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ( $X_{11}$ ) รองลงมา คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ( $X_{14}$ ) และการแสวงหาโอกาส ( $X_{24}$ ) ตามลำดับซึ่งได้สมการพยากรณ์ที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ( $\hat{Y}_{องค์การ}$ ) ได้ค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.46 (ร้อยละ 46.00) ดังนั้นส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ สิ่งที่สำคัญประการแรกต้องส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำในเรื่องการสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง (self – confidence) โดยการสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานที่รับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรทั้งโรงเรียน การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนมีวิธีการบริหารงานของตนเองอย่างมีเหตุผลและกล้าพูดแสดงความคิดเห็นรวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การที่สำคัญ เพราะการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้างแนวทางปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนจะเป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์การซึ่งจะเป็นการสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงานและแนวการปฏิบัติงานร่วมทั้งการสร้าง ความรับผิดชอบร่วมกันและส่งเสริมแนวปฏิบัติใหม่ๆ ให้กับครู

จากบทสรุปข้อค้นพบในการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจกล่าวคือพบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่ออิทธิพลประสิทธิผลของโรงเรียนทางบวกทั้งสามระดับคือบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์การ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) นั้นแสดงว่า การสร้างให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่รับผิดชอบ มีวิธีการบริหารงานของตนเองอย่างมีเหตุผลและกล้าพูดแสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ควรส่งเสริมให้กับการสร้างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลระดับกลุ่มและองค์การ เป็นประการแรก และยังพบประเด็นที่น่าสนใจคือ พบว่าตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่ออิทธิพลประสิทธิผลของโรงเรียนทางบวกทั้งสองระดับที่เหมือนกันคือ ระดับ

บุคคล และระดับองค์การ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) และการแสวงหาโอกาส ดังนั้นหมายความว่า การที่จะส่งเสริมประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับองค์การ จะต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างในการสร้างแนวทางปฏิบัติงานให้ครู รวมทั้งสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และส่งเสริมแนวปฏิบัติใหม่ๆ ให้กับครู รวมทั้งเรื่องการแสวงหาโอกาส หมายถึง การกล้าตัดสินใจ การคิดงานใหม่การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นการจะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและองค์การ ร่วมกันก็ควรคำนึงถึงตัวแปรที่ส่งผลต่ออิทธิพลดังกล่าว นอกจากนี้ยังพบว่า ประสิทธิผลในระดับกลุ่มมีตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่ออิทธิพลของโรงเรียนทางบวกที่ค้นพบก็ คือ วิสัยทัศน์(vision) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำอธิบายให้ครูได้มองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ นั้นแสดงว่าการสร้างภาวะผู้นำในระดับกลุ่ม สิ่งที่สำคัญอย่างมากอีกประการหนึ่งคือการมีวิสัยทัศน์เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของประเด็นที่ค้นพบว่าตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในทางลบกับประสิทธิผลระดับบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่และการติดต่อสื่อสาร จึงเป็นประเด็นที่น่าจะให้ความหมายได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลจะต้องพิจารณาในเรื่องการดูแลเอาใจใส่ (caring) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนสอบถามความทุกข์สุขครู รวมทั้งเรื่อง การจัดสวัสดิการช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและวิทยฐานะรวมทั้งการติดต่อสื่อสาร (communication) ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของครู การส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งเปิดโอกาสให้การสื่อสารสองทางทั้งผู้ส่งและผู้รับ ฉะนั้นสองประเด็นดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์

เชิงลบนั้น จำเป็นต้องพิจารณาการใช้ภาวะผู้นำระดับบุคคลในประเด็นที่ส่งผลต่ออิทธิพลดังกล่าว ควรจะต้องมีความระมัดระวังรอบคอบและการให้ความเป็นธรรมหรือการปฏิบัติตัวของผู้บริหารจะต้องทั่วถึงกับครูทุกคนด้วยความเสมอภาค รวมทั้งต้องมีความระมัดระวังในการใช้ช่องทางในการสื่อสารและตรวจสอบว่าการสื่อสารของผู้บริหารมีความทั่วถึงและสื่อความหมายได้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันก็จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการใช้สมการพยากรณ์กับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงและโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลต่ำมีความแตกต่างกันหรือไม่

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีประสิทธิผลโดยรวม สูงกว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคงไว้ซึ่งระบบค่านิยมโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีประสิทธิผล สูงกว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนด้านคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ด้านการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และด้านการบูรณาการ พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงโดยภาพรวม มีประสิทธิผลสูงกว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 อนึ่งผลของการวิจัย

ที่ปรากฏดังกล่าวอาจจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาทดสอบเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความชัดเจนในด้านความแตกต่างที่เกิดจากผลของการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพราะโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกส่วนใหญ่จะมีความปัญหาในด้านความพร้อม และผลของการวิจัยพบว่าเกิดจากการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับต่ำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และในสามปีต่อมาผลงานวิจัยของ นิพนธ์ วรรณเวช (2548) พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ และลักษณะเช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ วาโร เฟิงส์วส์ดี (2549, หน้า 118 -119) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ได้สรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงพบว่ามีลักษณะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ก.ค.ศ.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *รวมกฎหมาย  
กฎระเบียบ การบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.(2549). *รายงานการติดตามและประเมินความก้าวหน้า  
การปฏิรูปการศึกษาด้านการเรียนรู้เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท 21 เซ็นจูรี  
จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ,สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2551). *คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน  
ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย  
จำกัด.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum  
Associates.

Bass, B. M. (1982). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Best, J. W. & Kahn, J. V. (1989). *Research in education*. New Delhi : Prentice – Hall of India Private Limited.

Blase, J. & Blase, J. (2001). *Empowering teachers* (2<sup>th</sup> ed). California : Corwin Press.

Bothwell, L. (1983). *The art of leadership: Skill build technic that product results*. New York: Prentice-Hall.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley

Chris, J. & Una, C. (2000). *Effective change in schools*. New York: Routledge Falmer.

Cronbach, L. J. (1970). *Essential of psychology testing* (3<sup>rd</sup> ed). New York: University of Chicago

DuBrin, J. A. (1998). *Leadership: Research finding, practice, and skills*. Englewood Cliffs, NJ: Houghton  
Mifflin Company.

Kirk, R. E. (2008). *Statistics an introduction* (5<sup>th</sup> ed). America: United States.

Krejcie, R. V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activites. *Educational &  
psychological measurement*, 30, 607 – 610.

