

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
Change Leadership Model of School Directors at Extra-Large Secondary
Schools that Promotes High-Performance Organization of Schools

บุญศรีศรี เหมบุรุษ¹ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์¹

Puncharat Hemaburude¹ and Weeravat Utairat¹

¹หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹Doctor of Education Program, Eastern Asia University

Received: May 23, 2019

Revised: June 18, 2019

Accepted: June 20, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 290 คน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ นอกจากนี้ยังใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ส่วน คือ (1) หลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) องค์ประกอบและสิ่งที่ต้องปฏิบัติ (3) การประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบ รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่แสดงถึงการใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร เป็นรูปแบบที่ตอบสนองการบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการบริหารที่ทันสมัย ทันสถานการณ์ ตามเกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในภาพรวมรูปแบบภาวะผู้นำนี้ได้รับการรับรองความถูกต้องความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์กรสมรรถนะสูง, ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

Abstract

The objective of this mixed-method research is to develop the transformational leadership model of the school director that promotes being a high-performance organization of special large secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. The population is 290 school directors. Information providers include administrators, teachers, and experts. Tools used were questionnaires, interview form, and evaluation form. Statistics for data analysis are mean, standard

deviation, multiple regression analysis. The content analysis is also used. The research found that the structure of the model consists of 3 parts (1) principles, reasons, and objectives of the model (2) elements and things that must be done (3) evaluation of the implementation of the model. This model is a model that demonstrates the use of feature-based and behavioral leadership of secondary school administrators in the development of inspirational visions and intellectual stimulation that influence change in attitudes and behavior of members in the organization, creating member engagement towards changing organizational objectives and key strategies. It is a model that responds to the school administration with modern management methods that are up to date according to the quality criteria which are standardized for the development of secondary schools towards being a high-performance organization. In the overall picture, this leadership style has been certified as accurate, feasible and useful at the highest level.

Keywords: Change leadership Model, High-Performance Organization, Leadership factors affecting High-Performance Organizations



บทนำ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นคุณภาพนั้นวันจะเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้นเพราะเป็นทิศทางหรือเครื่องมือในการนำองค์กรมุ่งหน้าไปสู่เป้าหมาย นับเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้นำองค์กรโดยเฉพาะผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) โรงเรียนไทยประสบปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษาสะท้อนจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเร่งแก้ไขปัญหเหล่านี้เพื่อนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จซึ่งอาจใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือในการแก้ไขโดยใช้ในการนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือที่ในภาษาอังกฤษเรียกว่า High-Performance Organization (HPO) ทั้งนี้เนื่องจากนักวิชาการได้ยืนยันแล้วว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีคุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง (Hanna, P. David, 1988; Berkeley Consulting Group, 2010). อีกทั้งจากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายให้สถานศึกษาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาได้จึงเป็นการเน้นย้ำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีและใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (กมลวรรณ เภกะนั้นนท์ และ ชญาพิมพ์ อูสาโท, 2556)

กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายสถานศึกษาได้กำหนดว่าสถานศึกษาที่จะสามารถก้าวไปสู่ยุคแห่งความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้นต้องมีบริบทการบริหารจัดการตามขั้นตอนที่มีความเป็นมาตรฐานสากล ใน 7 ลักษณะสำคัญ ดังนี้ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน (4) การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ (7) การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา (สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554, น. 15) การบริหารจัดการให้ได้ตามที่กำหนดข้างต้นนั้นเป็นสิ่งที่ดำเนินการได้ยากแม้เวลาจะผ่านมานานแต่สถานศึกษาทั้งหมดก็ไม่สามารถทำได้เมื่อพิจารณาเทียบจากการจำนวนของสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จึงนับว่าสถานศึกษาเหล่านั้นยังไม่สามารถสะท้อนความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ด้วย ดังนั้นจึงควรพัฒนาให้สถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำนับได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารที่จะช่วยยกระดับองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ (พลุ เดชะรินทร์, 2549) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้คาดหวังว่าผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถเป็นผู้นำที่สามารถนำโรงเรียนให้ไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงรองรับพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาได้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดที่ว่ารูปแบบหมายถึง เครื่องมือในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยในเบื้องต้นรูปแบบจะประกอบไปด้วย โครงสร้างที่แสดงถึง หลักการของรูปแบบซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลที่ต้องสร้างรูปแบบนี้ขึ้นและสร้างโดยอาศัยแนวคิดอะไร รูปแบบยังแสดงถึงวัตถุประสงค์ของการมีและการใช้รูปแบบอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนที่สำคัญที่สุดของรูปแบบ คือ องค์ประกอบที่เป็นเนื้อหาสาระของสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และท้ายสุด คือ การประเมินผลการใช้รูปแบบซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น ทำเป็นระยะๆหลังจากใช้รูปแบบไปแล้วซึ่งในกรณีการใช้กับการบริหารโรงเรียนนั้นอาจใช้สิ้นภาคการศึกษาหรือสิ้นปีการศึกษาเป็นกรอบระยะเวลาการประเมินได้ เป็นต้น ส่วนของรูปแบบที่งานวิจัยครั้งนี้จะให้

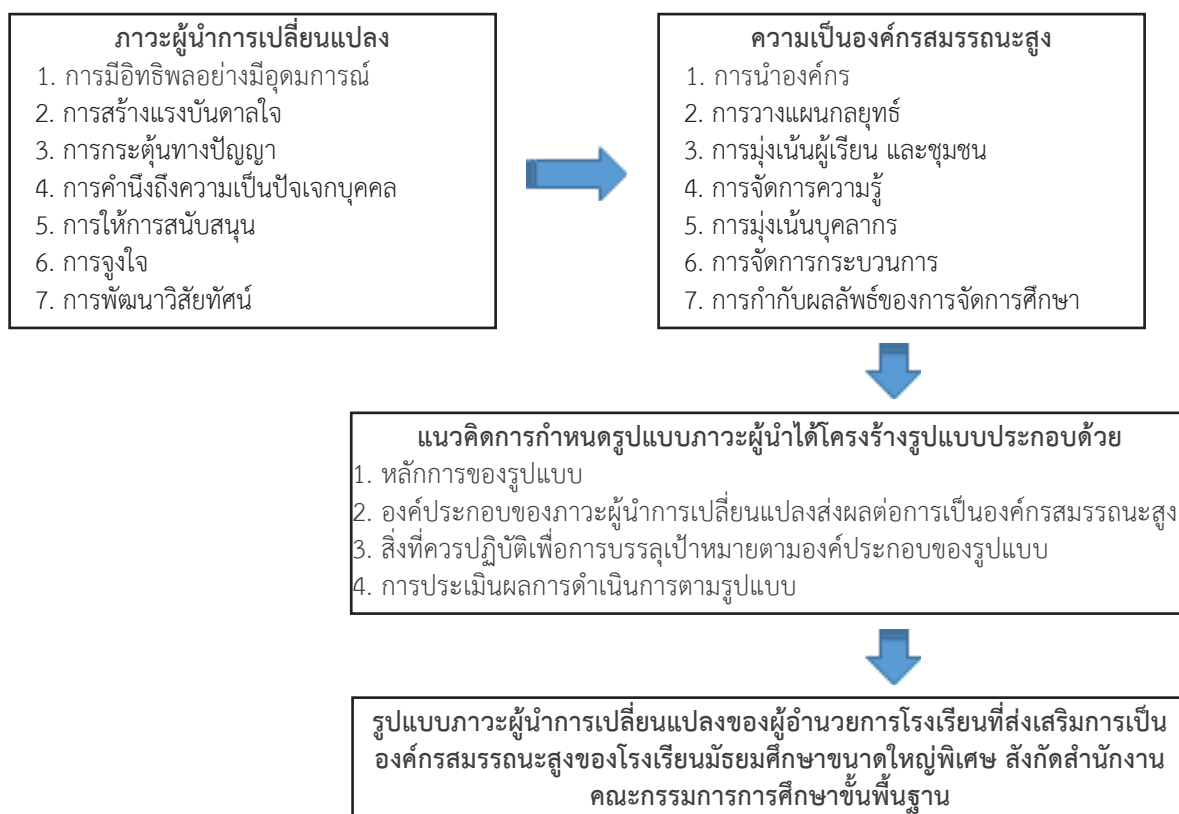
ความสำคัญมาก คือ ส่วนขององค์ประกอบที่เป็นเนื้อหาสาระของสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้การออกแบบการวิจัยครั้งนี้ นอกจากการได้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การทบทวนวรรณกรรมต่างๆและยังได้ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างมากโดยมีการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยขยายผลของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณด้วย

แนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและนโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาและผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญได้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 ประเด็นสำคัญคือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5) การให้การสนับสนุน (6) การ जुใจ และ (7) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Burns, 1978; Bennis & Nanus, 1985; Bass & Avolio, 1994, Bass, 1997; Dessler, 1997, Yukl, 1998)

ส่วนแนวคิดความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้จากการสังเคราะห์และประเมินผลโดยวิธีการเดียวกันกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้องค์ประกอบดังนี้ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน (4) การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา (Dale, 1996; Deming, 1989; Senge, 1990; Zairi, 1999, Beer, 2008, สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554, น. 7)

แนวคิดการกำหนดรูปแบบได้ลักษณะหรือโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำได้จากการศึกษาเอกสารและสรุปผลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะทางโครงสร้างของรูปแบบเป็นเบื้องต้นเพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (5) การให้การสนับสนุน (6) การจูงใจ และ (7) การพัฒนาวิสัยทัศน์

ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน (4) การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีวิจัยในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-method) โดยใช้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Creswell, J. W. & Plano Clark, V. 2018) หลังจากการเสร็จสิ้นกิจกรรมตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่แสดงในตารางที่ 1 แล้วจึงได้ตัวรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมบูรณ์อาจสรุปแสดงได้ตามตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตาราง 1

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย เครื่องมือและวิธีการวิเคราะห์ผล และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นตอน	วิธีการ/กิจกรรมการวิจัย	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
ตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน รวมทั้งพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ	- เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ถามผู้บริหารและครูในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน - เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ถามผู้บริหารและครูในเรื่องความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน - นำผลของผลลัพธ์ข้อ 1 และ 2 ไปหาความสัมพันธ์และพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression Analysis)	- ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้านตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้านตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - ค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำด้วยตนเอง และค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งค่าพยากรณ์ว่าองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ	- นำผลลัพธ์ตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurs) ในการหาสิ่งที่ต้องทำตามองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆที่จะใช้เป็นรูปแบบวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) - สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำจากผลลัพธ์ตอนที่ 1 และจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในข้อ 1 ของตอนที่ 2 เพื่อสรุปเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา - นำผลจากข้อ 2 มาใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกรอบรูปแบบและแจกแจงข้อมูลที่ได้ออกไปตามกรอบโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา	- ความคิดเห็นเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำในแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำการที่ได้จากผลการพยากรณ์อันเป็นเนื้อหาที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง - สิ่งที่ต้องปฏิบัติตามองค์ประกอบที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง - รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ	เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากตัวแทนผู้บริหารและครูเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน	ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษทั้งหมดในประเทศไทยจำนวน 290 คน โดยมีผู้ให้ข้อมูลดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คนจาก 290 โรงเรียน และตัวแทนครูใช้วิธีการเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกให้ผู้ตอบเป็นรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานฝ่ายวิชาการโรงเรียนละ 1 คนรวม 290 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ทั้งหมด 580 คนตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารและของโรงเรียนตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ จำนวน 17 คน ใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive selected) ตามคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านบริหาร เป็นผู้ให้ข้อมูลในการกำหนดลักษณะ โครงสร้าง รูปแบบ และแจกแจงข้อมูลที่ได้จากเชิงปริมาณในขั้นต้นมาใช้ในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 17 คน ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ 10 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาซึ่งเป็นคณาจารย์ในสาขาวิชาบริหารการศึกษา 7 คน ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มได้มาจากการใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive selected) ตามคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านบริหาร ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบ คือ ตัวแทนผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดละ 1 โรง ในกรณีที่จังหวัดใดไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษใช้โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ในระดับรองลงมาซึ่งพบว่าจังหวัดที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษนั้นมีอยู่เพียง 5 จังหวัดและโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ในระดับรองลงมานั้นมีขนาดใกล้เคียงกับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีเจาะจงเลือกเป็นผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหาร หากเป็นตัวแทนผู้บริหารใช้เกณฑ์เลือกคือ ต้องรองผู้อำนวยการโรงเรียนคนใดคนหนึ่ง รวมผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้จำนวน 78 คน และตัวแทนครูตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 78

คน รวมผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ทั้งหมด 156 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 1 ฉบับ รวมจำนวน 140 ข้อซึ่งผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คนโดยการพิจารณา ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้ 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต และเป็นอาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิจัยหรือสาขาวิชาที่ใกล้เคียง จากคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ หรือ 2) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตและดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นนำไปทำการหาค่าความเชื่อมั่นกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีขนาดรองลงมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษโดยการเจาะจงเลือกที่มีขนาดใกล้เคียงที่สุดจำนวน 30 โรงเรียนได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8813 แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 70 ข้อ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน จำนวน 70 ข้อเช่นกัน

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นให้สอดคล้องกับแบบสอบถามในขั้นต้นและผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คนโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมที่เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและการใช้ภาษาของแบบสอบถาม

3. แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผ่านการตรวจสอบด้านเนื้อหาและการใช้ภาษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

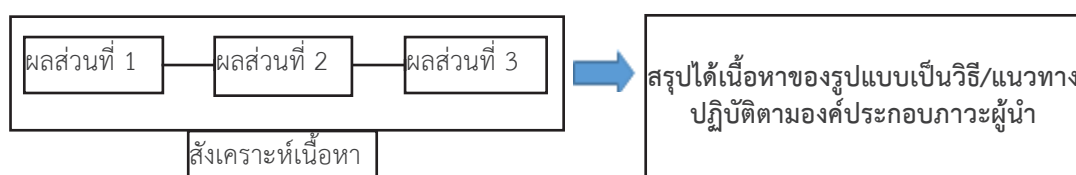
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตทำโดยการศึกษาเอกสารทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในส่วนการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในทุกขั้นตอนของการวิจัยนั้นผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเองโดยทำการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้การส่งแบบสอบถามและการรับตอบกลับทางไปรษณีย์โดยส่งออกไป 580 ฉบับได้รับกลับคืนแบบสมบูรณ์สามารถใช้ในการวิเคราะห์ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จำนวน 503 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.72 และส่งแบบสอบถามเพื่อการประเมินรูปแบบในด้านความถูกต้องความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ออกไป 78 ฉบับได้รับกลับคืนแบบสมบูรณ์สามารถใช้ในการวิเคราะห์ผล จำนวน 78 ฉบับครบทั้งหมด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ในส่วนเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์

การถดถอยพหุคูณ จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบความเรียง

ในส่วนเชิงคุณภาพข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลเรื่องวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามองค์ประกอบภาวะผู้นำใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นนำเสนอในรูปของตาราง นำเสนอรายละเอียดในส่วนการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำโดยใช้การสังเคราะห์เทียบระหว่างผลการวิจัย 3 ส่วน คือ 1) ผลเรื่องสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ผลเรื่องสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง และ 3) ผลเรื่องสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามองค์ประกอบจากสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นเนื้อหาเพื่อใช้ในการส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำ และสิ่งที่ต้องปฏิบัติสำหรับรูปแบบที่ต้องการสร้างจากนั้นนำเสนอในรูปของตารางและความเรียง (แผนภาพที่ 2)



ภาพ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

ผลการวิจัย

1. ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอย่างไรต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐจำแนกผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและตัวแทนครู มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำทั้ง

7 ด้านในภาพรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 3) ด้านการให้การสนับสนุน 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 6) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 7) การจูงใจ (ตารางที่ 2)

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในภาพรวม และในรายด้าน (n = 503)

รายการ (ด้าน)	$\bar{X}$	SD	ระดับการมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.22	.82	มาก	5
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	.78	มาก	4
การกระตุ้นทางปัญญา	4.44	.38	มาก	2
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.18	.36	มาก	6
การให้การสนับสนุน	4.28	.60	มาก	3
การจูงใจ	3.96	.69	มาก	7
การพัฒนาวิสัยทัศน์	4.45	.70	มาก	1
รวม	4.26	.91	มาก	-

1.2 ข้อค้นพบที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและตัวแทนครู
มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ทั้ง 7 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับ
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดการ
กระบวนการ 2) ด้านการจัดการความรู้ 3) ด้านการมุ่ง
เน้นผู้เรียนและชุมชน 4) การมุ่งเน้นบุคลากร 5) การนำ
องค์กร 6) การวางแผนกลยุทธ์ และ 7) การกำกับผลลัพธ์
ของการจัดการศึกษา (ดูตารางที่ 3)

ตาราง 3

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
พิเศษ ในภาพรวม และในรายด้าน (n = 503)

รายการ (ด้าน)	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	อันดับที่
การนำองค์กร	4.02	.77	มาก	5
การวางแผนกลยุทธ์	4.00	.76	มาก	6
การมุ่งเน้นผู้เรียน และชุมชน	4.12	.78	มาก	3
การจัดการความรู้	4.22	.77	มาก	2
การมุ่งเน้นบุคลากร	4.04	.79	มาก	4
การจัดการกระบวนการ	4.27	.69	มาก	1
การกำกับผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	3.90	.85	มาก	7
รวม	4.08	.77	มาก	-

ข้อค้นพบเพิ่มเติมเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนและการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านใดที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำต่อไปศึกษาโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในงานวิจัยไว้ดังนี้

X1	คือ	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X2	คือ	การสร้างแรงบันดาลใจ
X3	คือ	การกระตุ้นทางปัญญา
X4	คือ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
X5	คือ	การให้การสนับสนุน
X6	คือ	การจูงใจ
X7	คือ	การพัฒนาวิสัยทัศน์
Y	คือ	การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

$\bar{X}$	คือ	ค่าเฉลี่ย
SD	คือ	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	คือ	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย
VIFs	คือ	ค่าการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ
R	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
Adj R ²	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์
ปรับปรุง		
a	คือ	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (constant)
Y	คือ	ค่าเฉลี่ยที่ได้จากการถดถอยในรูปคะแนนดิบ
df	คือ	ขั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)

สรุปผลการวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4)

ตาราง 4

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (n = 503)

ตัวแปร	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	VIFs
$\bar{X}$	4.08	4.22	4.27	4.44	4.18	4.28	3.96	4.45	
SD	.77	.82	.78	.38	.36	.60	.69	.70	
Y	-	.431*	.401*	.248*	.304*	.331*	.345*	.350*	
X ₁		-	.330	.220	.279	.201	.223	.218	1.324
X ₂			-	.251	.217	.223	.240	.238	1.775
X ₃				-	.244	.271	.280	.264	2.566
X ₄					-	.257	.235	.270	3.190
X ₅						-	.265	.239	4.448
X ₆							-	.237	4.956
X ₇								-	5.201

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อค้นพบที่ได้จากการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านใดที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ

กระตุ้นทางปัญญา และด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังแสดงได้ในสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ คือ $\hat{Y}_1 = 4.521 + 2.306$ (การสร้างแรงบันดาลใจ) + 4.356 (การกระตุ้นทางปัญญา) + 3.405 (การพัฒนาวิสัยทัศน์) (ดูตารางที่ 5)

ตาราง 5

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (n = 503)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	4.521	.304	1.533*	.000
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	2.306	.211	1.540*	.000
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	4.356	.221	1.595*	.000
ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ (X ₇)	3.405	.233	1.601*	.000

F = 44.528 p = .000 Adj R = 4.623

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเน้นเรื่องวิธีการ/แนวทางการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐ. พบว่า

1.3.1 ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรดำเนินการโดย (1) การตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) การจินตนาการถึงภาพความสำเร็จที่ต้องการ (3) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (4) การทำมาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (5) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (6) การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (7) การมองโลกในแง่ดีเพื่อสร้างทัศนคติว่าทุกอย่างเป็นไปได้

1.3.2 ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรดำเนินการโดย (1) การเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในแง่ของความรู้และขวัญกำลังใจ (2) การแสดงออกให้บุคลากรเห็นว่าผู้นำยอมรับในความคิดเห็นต่าง (3) การให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (4) การกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งการคิดต่างในทุกรูปแบบตามความชำนาญ

(5) การให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลแก่ ผู้ที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.3.3 ภาวะผู้นำด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ควรดำเนินการโดย (1) การสำรวจความคาดหวัง โอกาสและอุปสรรคจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (3) การกำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคตว่าจะใช้ แนวทางใดจึงจะเหมาะสมที่สุด (4) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ประสานร่วมกันเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรทุกด้าน (5) การคัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม

2. ข้อค้นพบเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลหรือส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง และมีโครงสร้างอย่างไร มีดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐ ประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ส่วน คือ 1) หลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) องค์ประกอบและสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามองค์ประกอบแต่ละด้านเพื่อทำให้เกิดผล

ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) การประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบ

รูปแบบนี้แสดงถึงการใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ที่มีอิทธิพลต่อ การเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยผู้นำต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ในทั้งสองด้านข้างต้นด้วย รูปแบบนี้ใช้วิธีการบริหารที่ทันสมัย ทันสถานการณ์ ตามเกณฑ์คุณภาพที่เป็นมาตรฐานขององค์กรสมรรถนะสูง

รูปแบบกำหนดการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยครอบคลุมเรื่อง (1) สำรวจความคาดหวัง โอกาส และอุปสรรคจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา (2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (3) กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคต (4) สร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดความสนใจกับผู้ตาม (5) สร้างการสื่อสารสองทางเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (6) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกรอบเวลา (7) สร้างการจัดการกระบวนการทำงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (8) กำหนดตัวชี้วัด และแนวทางเพื่อการบรรลุผลตามกลยุทธ์

ในการสร้างแรงบันดาลใจในรูปแบบกำหนด ดังนี้ (1) สร้างแรงบันดาลใจโดยใช้อารมณ์ให้เกิดความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) สร้างระบบข้อมูลที่แม่นยำตรงเชื่อถือได้ให้เกิดการสร้างจินตนาการถึงภาพความสำเร็จที่ต้องการในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา (3) สร้างทัศนคติว่าทุกอย่างเป็นไปได้ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา (4) สร้างการวัดผลจากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เกิดแรงจูงใจภายในทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

ส่วนวิธีดำเนินงานในส่วนของการกระตุ้นทางปัญญาตามรูปแบบกำหนดดังนี้ (1) เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในแง่ของความรู้และขวัญกำลังใจเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (2) สร้างการยอมรับความเห็นต่างให้เกิดนวัตกรรม (3) เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา ซึ่งนำไปสู่การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา

ได้อย่างหลากหลายให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาชาติ ให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

3. ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับใด พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐ มีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายได้

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ข้อค้นพบที่ว่า ผู้บริหารและตัวแทนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสพฐ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในภาพรวม 7 ด้านในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากผู้ที่เข้าสู่อำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสพฐเป็นตำแหน่งงานในระดับสูงในสายงานนี้ จึงได้ผ่านการอบรมในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น จากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ) และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องจึงทำให้มีความรู้ทั้งทางทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติอย่างดีจึงมีภาวะผู้นำในระดับมาก อีกทั้งผู้บริหารในระดับนี้ต้องมีประสบการณ์ผ่านการทำงานมานานปีทำให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และมีทักษะในการปฏิบัติอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวถึงความสำคัญและจำเป็นของการอบรมในเรื่องภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสพฐมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยโดยมีด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นลำดับแรกนั้นและพบว่าภาวะผู้นำด้านนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนถึงความเป็นเหตุเป็นผลตามตรรกตามแนวคิดทางจิตวิทยาและแนวคิดทางการบริหารที่ว่า ในการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมใดๆของมนุษย์ส่วนใหญ่ย่อมต้องผ่านการคิด

ก่อนและการคิดให้ไกลเพื่อเป้าหมายที่ชัดเจนในอนาคต เป็นเรื่องของการมีวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะหากต้องการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบุลย์, 2559) ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสพฐมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ในระดับมากจึงเป็นเรื่องที่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว

3. การที่การกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสพฐ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ในระดับมากเป็นอันดับที่สองจากทั้งหมด 7 ด้านนั้นสอดคล้องกับ Tichy and Devanna (1990 p. 231) ที่ระบุว่า การกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตาม เป็นสิ่งที่ผู้นำควรทำ และควรกระตุ้นให้การปฏิบัติงานเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของผู้นั้นเองด้วย ดังนั้นการกระตุ้นทางปัญญาก็มีความจำเป็นและเหมาะสมที่จะเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งการกระทำโดยการได้รับความรู้จึงเป็นการทำอย่างความถูกต้องและเกิดจากความตั้งใจของผู้ปฏิบัติเองผลของการปฏิบัติย่อมต้องมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำเพราะโดยการบังคับการกำกับควบคุม

4. สำหรับการที่การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจเป็นเพราะการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดีนั้นต้องได้รับการบันดาลใจจากผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้นำที่ทำการบันดาลใจบุคลากรในทุกทางจะสามารถช่วยให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายเร็วยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2550 น. 64) ที่ว่า ภาวะความเป็นผู้นำหมายถึง การที่บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการโดยผู้นำต้องมีบทบาทเป็นผู้ทำการบันดาลใจที่ดี โดยการสร้างทัศนคติทางบวกในการทำงานอีกทั้งต้องสนับสนุนด้านการจัดหาทรัพยากรในการทำงานด้วย

5. ผู้บริหารและตัวแทนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีความเห็นว่าโรงเรียนเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นว่ายู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับบริบทของเนื้องานการจัดการศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับกระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียนและชุมชนได้ ตามมา สอดคล้องกับ Lawrence (2002) ที่เสนอว่า ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work Systems) หรือ HPWS จะครอบคลุม 3 ส่วนคือ (1) วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ ที่จะทำให้งานทำงานร่วมกัน และสามารถที่จะบริหารจัดการเอง (Self-Direct Team) (2) วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติทางด้านการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงานและการติดตามผลงาน (3) วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูน

6. ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยพบว่า นอกจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พบจะมีหลักการดำเนินงานที่เป็นการใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์แล้ว ยังมีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ คือ วิสัยทัศน์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนนับว่าเป็นการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งตรงกับงานวิจัยของปรีชาชาญ อินทรชิต (2555) ในประเด็นที่ว่า การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วยการนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่ง คือนอกจากการใช้การพัฒนาวิสัยทัศน์แล้วรูปแบบนี้ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาเป็นฐานด้วยสองเรื่องนี้สอดคล้องกับหลักการที่ว่า การจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้นผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. เนื่องจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะพยากรณ์ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสพฐ ดังนั้น สพฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านดังกล่าวโดยอาจเป็นผู้จัดฝึกอบรมหรือดำเนินการในการกระตุ้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเอง

2. งานวิจัยนี้พบว่ามาตรฐานของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบหลายด้านและสถานศึกษามีระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรต่างๆของสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบแต่ละด้านจนมีความสามารถในการนำองค์ความรู้ด้านมาตรฐานของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบที่สร้างนี้มีองค์ประกอบหลักอยู่ที่การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารในสามเรื่องหลัก คือ วิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาอาจดำเนินการใช้รูปแบบนี้โดยไม่จำเป็นต้องรอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานใดๆ

เนื่องจากการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆในรูปแบบเป็น เรื่องที่สามารถดำเนินการได้เลย อย่างไรก็ตามไม่ควรละเลยที่จะขอรับการสนับสนุนต่างๆจากทุกภาคส่วนด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีการ/แนวทางที่ต้องปฏิบัติเพื่อนำโรงเรียนไปสู่ความเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆอีกสี่ด้านที่งานวิจัยนี้พบนอกจากองค์ประกอบสามด้าน คือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา เนื่องจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากทั้งเจ็ดด้านนี้มีความสำคัญแต่ในงานวิจัยนี้ทำการวิจัยเจาะลึกด้วยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกอิงผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะองค์ประกอบสามด้านที่เกิดจากพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเชิงลึกกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จในการดำเนินการให้เกิดผลตามปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการต่อยอดของการวิจัยนี้ที่ศึกษาเฉพาะตัวปัจจัยหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น



References

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 52(2), 130-139.
- Beer, M. (2008). *Managing change and transition*. Harvard: Harvard Business Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Berkeley Consulting Group. (2010). High Performance Organization. *Collective Wisdom*. 2(2),
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a High-Level*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Creswell, W. J., & Clark, P. V. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Dale, E. (1996). *Management: Theory and practice*. (6th ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Decharin, P. (2006). *Report of the results of the development of the initial model of government agencies: organizations with high performance*. Faculty of Commerce and Accountancy. Chulalongkorn University. (in Thai)
- Deming, W. E. (1989). *Quality productivity and competitive position*, MIT center for advanced engineering. Cambridge: MA.
- Dessler. (1997). *Who govern? democracy and power in an American city*. New Haven: Yale University.
- Hanna, P. D. (1988). *Designing organizations for high performance*. New York: Addison-Wesley.
- Intharachit, P., Chartuprachewin, C., Chansila, W., & Kornpuang, A. (2013). Development strategies for high performance basic school under primary education service area office. *Journal of education Naresuan University*. [Special issue] 15 October. 146-159. (in Thai)
- Lawrence, M. M. (2002). *The High-Performance Organization-An Assessment of Virtues and Values*. Retrieved from <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/>
- Ministry of Education. (2017). *National Education Plan B.E 2560-2574 (2017-2031)*. Bangkok: Office of the Education Council. (in Thai)
- Pekanan, K., & Usaho, C. (2013) Strategies for developing transformational leadership of Mid-Level Administrators under the Sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanities*. 3(2), 151-164. (in Thai)
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Vivienne, J., & Younger, M. P. (2004). A Value Model for the Public Sector. *Outlook Journal*.
- Yawirat, N. (2007). *Leadership and Strategic Leader*. (4th ed.). Bangkok: Central Express. (in Thai)
- Yukl. G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zairi, M. (1999). Managing excellence: policy and strategy. *TQM Magazine*, 11(2), 74-79.

