

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

The Development of Transformational Leadership Model of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Offices 1 and 2

ถวิล ศรีใจงาม และ วิสิริณทร สิ้นจินดาวงศ์

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2; (2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา; และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด; (2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ เป็นการอบรมเชิงกระบวนการ ดังนี้: ข้อมูลเชิงอนาคต/บริบท นำเสนอภาพรวมการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา การกำหนดตัวป้อน องค์ความรู้ สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา; (3) การกำหนดกระบวนการ: บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา; วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา; นำ ITLSS ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ; ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผลผลิต และ ข้อมูลป้อนกลับ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This mixed method research aims to: (1) study the transformational leadership model of school administrators of the Secondary Educational Service Area Office 1 and 2; (2) develop the transformational leadership model of school administrators; and (3) examine the appropriateness of the transformational leadership model of school administrators. The research results showed: (1) the overall transformational leadership of school administrators was found at the highest level, consisting of having vision, giving value and priority to human resources, being a communicator and listener, having proactive behavior, and taking risks; (2) the components of

the change management of school administrators, were consistent with Bertalanffy's system model with the process of training consisting of the following: Feed Forward and Context: proposed an overall survey on the transformational leadership of school administrators, evaluated the transformational leadership of school administrators of the participants: -- Input : Body-Knowledge for participants. -- Paradigm shift. (2.3) Transformation leadership of secondary school administrators. (3) Process (3.1) Gave body-knowledge lecture to participants. (3.2) Set the individual change leadership of secondary schools (ICLSS) (3.3) Implemented the ITLSS for the period of 6 months to strengthen skills. (3.4) Evaluated transformational leadership. (4) Output and (5) Feedback. The overall examination of the transformational leadership of school administrators, on accuracy, appropriateness, possibility and usefulness, was at the highest level.

Keywords: transformational leadership, development of transformational leadership

ความนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์กรทางการศึกษา เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม (2) ด้านการกำหนดภารกิจ (3) ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ (4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ (5) ด้านการกำหนดนโยบาย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรต้องปรับตัว โดยใช้ความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1) ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าสู่สภาวะของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้นำของสถานศึกษาจึงไม่สามารถติดอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในการทำงานแบบเดิม โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่

เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสังคมไทยในปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในขณะที่การปฏิรูปการศึกษาได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Kavanagh & Ashkanasy, 2006, p. 82) โดยมุ่งพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนมีความรู้ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาสังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสอดคล้องกับวิเชียร ชิวพิมาย (2550, หน้า 5) ที่ว่าองค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีปัญญา มีความรู้ และมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แต่ในทางปฏิบัติจริง ตลอดเวลา 2 ปีที่ผ่านมาไม่ปรากฏผลการพัฒนากิจกรรมทางด้านวิชาการของสถานศึกษาทั้งระบบที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียน

การสอน การผลิตสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการประเมินผลผู้เรียน ที่มีความโดดเด่น จึงก่อให้เกิดปัญหาด้านการพัฒนาวิชาการให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน และวิธีสอนของครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาในด้าน การคิด วิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ครูยังเป็นผู้มีอำนาจในชั้นเรียน ผู้เรียนมีหน้าที่รับและปรับตัวให้สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้และวิธีการของครู ครูยังไม่สามารถจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้สัมพันธ์เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้ ครูที่สอนยังไม่ตรงตามวุฒิวิชาเอกหรือวิชาที่เปิด ดังนั้นครูผู้สอนจะเน้นการสอนเนื้อหาเป็นส่วนใหญ่ ทำให้นักเรียนเกิดการเบื่อหน่าย ไม่สนใจการเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่ารากฐานของการดำเนินการนั้น อยู่ที่การใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งตามประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 กำหนดให้รัฐ “... จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคม...” รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80 (3) “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาทุกระดับ และทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงโลก...” ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นเรื่องที่สำคัญ และส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษาตามบริบทของการ

เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับ (1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (having vision) (2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (believing that the schools are for learning) (3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (valuing human resources) (4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (communicators and listeners) (5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) (6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (risk-takers) ซึ่งสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2550 , หน้า 152-254) ที่ว่า สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาควรจะครอบคลุม 4 ประเด็น คือ (1) ยุทธวิธีภาวะผู้นำ (2) ภาวะผู้นำในการสอน (3) ภาวะผู้นำในองค์กร (4) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และยังสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994, p. 49) ที่ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ที่เรียกว่า “Four’s” คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

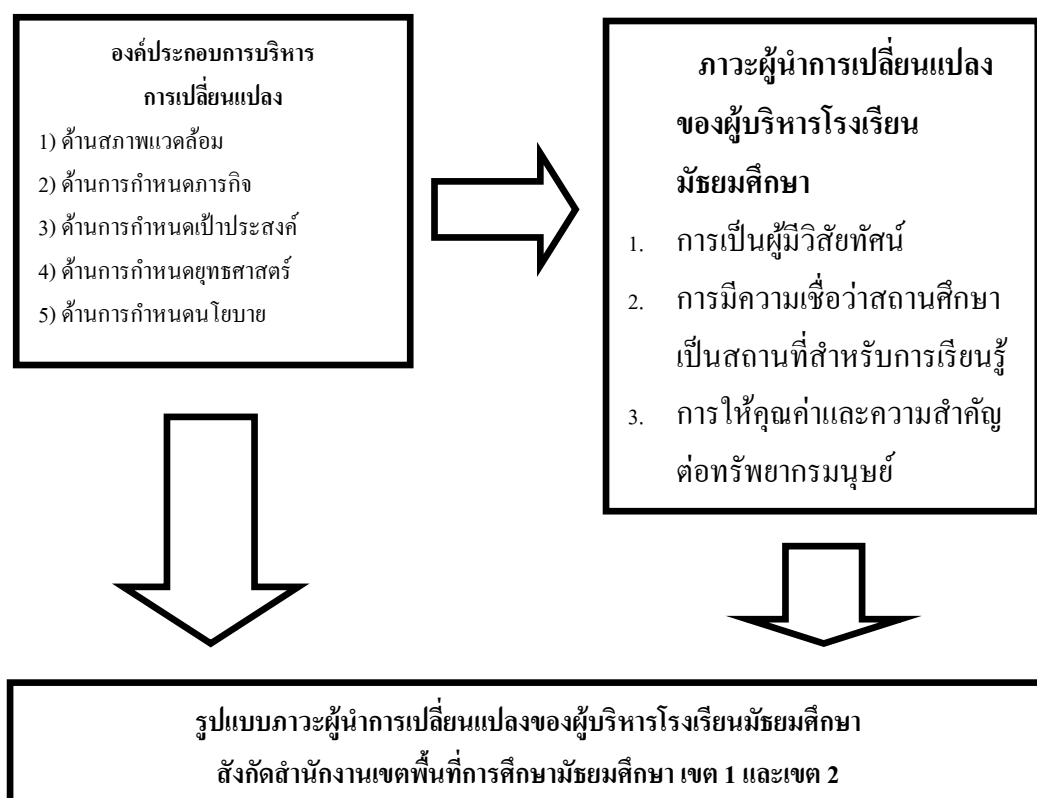
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น และให้ครอบคลุมถึงเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อสร้างเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 ตามสาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สองที่ต้องคำนึงถึงการใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับตอนที่ 1 องค์ประกอบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการการศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาและ รูปแบบและการพัฒนา รูปแบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Creswell & Clark, 2007) ที่ผสมผสานระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ (1) ข้อมูลเชิงปริมาณ และ (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับกระบวนการออกแบบการทำวิจัยแบบผสมระหว่างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 119 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 โรงเรียน โดยสังกัดเขต 1 จำนวน 52 โรงเรียน และเขต 2 จำนวน 40 โรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี 4 แบบ ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 (2) แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 65 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.919 (3) แนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 และ (4) แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานกับวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุมเพื่อขอหนังสือจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการถึง ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมรายชื่อ ที่อยู่ ผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการประชุมเสวนา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

1. การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ในประเด็น (1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (2) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (3) การเป็นนักสื่อสารและฟัง (4) การมีพฤติกรรมเชิงรุก และ (5) การเป็นผู้กล้าเสี่ยง

การศึกษา พบว่า ภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับ การเป็นนักสื่อสารและฟัง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 สามารถสรุปได้ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ตาลันฟีไฟ์ ซึ่งเป็นการอบรมเชิงกระบวนการ ดังนี้

1 ข้อมูลเชิงอนาคต (feed forward) หรือบริบท (context)

1.1 นำเสนอภาพรวมการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา

2 การกำหนดตัวป้อน (input)

2.1 องค์ความรู้ (body knowledge) สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา

2.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (transformation leadership of secondary schools)

3. การกำหนดกระบวนการ (process)

3.1 บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

3.2 วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน Individual Change Leadership of Secondary Schools--ICLSS

3.3 นำ Individual Transformation Leadership of Secondary Schools--ITLSS ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ

3.4 ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา

4 ผลผลิต

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ

5.1 กรณีผลการประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ ถือว่าการพัฒนามีความสมบูรณ์

5.2 กรณีผลการประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนว่าเป็นเพราะสาเหตุใด จากตัวป้อน การศึกษาบริบท คลาดเคลื่อน กระบวนการ หรือการปฏิบัติสภาพที่เป็นจริงของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลป้อนที่ชัดเจนแล้ว ต้องมีการทบทวนการพัฒนาใหม่ตามความเหมาะสม

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

การอภิปรายผล

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2
ประกอบด้วย

1. ข้อมูลเชิงอนาคต การศึกษาบริบท

1.1 ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ของผู้
ได้รับการพัฒนา

2. ตัวป้อน ประกอบด้วย

2.1 องค์ความรู้

2.2 ปรับกระบวนการทัศน์

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. กระบวนการ ประกอบด้วย

3.1 กิจกรรมบรรยายให้องค์ความรู้ที่
จำเป็น

3.2 กิจกรรมวางแผนการพัฒนภาวะผู้นำ

3.3 กิจกรรมการปฏิบัติงานสภาพความ

เป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน

3.4 กิจกรรมการประเมินทักษะ

4. ผลผลิต

ผู้ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ใน
เกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

5. ข้อมูลป้อนกลับ

5.1 การประเมินผลภาวะผู้นำเป็นไปตาม
เกณฑ์การพัฒนามีประสิทธิภาพ

5.2 การประเมินผลภาวะผู้นำไม่เป็นไป
ตามเกณฑ์ จะต้องทบทวนการพัฒนาใหม่ที่เหมาะสม

ประเด็นภาวะผู้นำในการบริหาร

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับ
แนวคิดของ Méndez-Morse (1992) Kotter and
Cohen (2002, pp. 1-3) Shelton and Darling (2001)
Whitlock (2003) ได้เห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำในการ
บริหารเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ควร
ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้มี
วิสัยทัศน์ การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่
สำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ
ทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การมี
พฤติกรรมเชิงรุก การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง อิทธิพลอย่าง
มีอุดมการณ์ ตามที่ สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้
ศึกษา แนว นโยบาย ในการบริหารที่แตกต่างไปจาก
ผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่
ต้องการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่การพัฒนาใน
ทิศทางที่มีประสิทธิผลจึงควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาใช้
ในการบริหารได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งสุริยงค์ เกษะบุตร
(2549) ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
ลักษณะองค์การและภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผล
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
จังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์
ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการ
บริหารงานของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุก
ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการ
แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ผ่าน
ทางการใช้ภาวะผู้นำ สามารถสร้างให้เกิด
ประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารงาน
ของโรงเรียนได้ นอกจากนั้น นฤมล สุภาพทอง (2550)
ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งพบว่า (1)
ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกล
ยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ อยู่ในระดับมากทุกแบบ

(2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพโรงเรียนไม่แตกต่างกัน (5) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะ การเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ แตกต่างกัน (6) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน

การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) เนื่องจากความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยผลงานวิจัยของ Rosenholtz (1987, p. 188) ที่ระบุว่ารางวัลสำคัญของผู้เป็นครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกรับประกันว่า ด้วยความรู้ความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน และการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ของโครงการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM นั้น ล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ยังจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า ค่านิยมและความเชื่อของครูผู้สอนมีผลต่อทักษะการเป็นผู้นำอย่างไรบ้างครูผู้สอนให้ความสำคัญของการได้ทำงานกับนักเรียน โดยเชื่อว่าตนเองจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้นควรได้รับการพิสูจน์ต่อไปว่า ถ้าเพิ่มบทบาทความเป็นผู้นำให้กับครูผู้สอนดังเช่นในโครงการ SBM หรือโครงการ

ปรับรื้อโครงสร้างแล้วจะให้ผลอย่างไร และด้วยข้อจำกัดข้อมูลที่กล่าวถึงครูผู้นำและยังขาดการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมกับความสามารถด้านภาวะผู้นำทั้งของผู้บริหาร การศึกษาครูใหญ่และครูผู้สอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ขวัญชัย เกรง (2551) ที่ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 -4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ หมายถึง การมีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จึงกำหนดให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้ตอบสนองความต้องการของนักเรียนทุกคนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ ด้วยการฝึกให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้น สอนให้เกิดทักษะและเพาะอุปนิสัยให้เป็นผู้รัก การเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกรักทำทนายในตนเอง และพัฒนาให้นักเรียนให้รู้สึกตื่นเต้นและสนใจต่อการเรียน

การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (valuing human resources) สอดคล้องกับ Joiner (1987, p. 2) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มี 3 มิติได้แก่ (1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ ของบุคลากร ที่สร้างให้กับองค์กร (2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ(3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์กรจากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าว จะเห็นว่ามิติตามข้อ (1) นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (skills and expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ (2) และ (3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมกันของทุกคนในองค์กร (organization's collective efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง (Ingrid, 2005) นอกจากนี้ Mazzarella & Grundy (1989, p. 16) กล่าวถึงในผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษานั้น ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำแบบ

มุ่งคน (people oriented leaders) พร้อมทั้ง Meredith (2008) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพที่ควรถูกนำไปใช้ในกระบวนการด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ โดยผลการวิจัยพบองค์ประกอบ 5 ประการของปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อความผันแปรในพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และองค์ประกอบ 5 ประการเหล่านี้คือ การมองโลกในแง่ดีการป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, การเป็นนักแก้ปัญหาและการแสดงความมั่นใจในตนเองการเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (Communicators and Listeners) สอดคล้องกับ Foster (1985, p. 18) ที่กล่าวถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่ใช้ภาษาให้ชัดเจน และ Mazzarella; & Grundy(1989, pp. 9-27) ระบุว่าโดยเฉพาะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้ง Mahoney (1990, pp. 26-28) รายงานข้อเสนอแนะจากผู้นำต่างๆ ว่า จงเป็นผู้ฟังที่ดีเพราะคนส่วนมากไม่ต้องการได้ยินคำตอบหรือคำตอบกลับไปอย่างฉาบฉวยจากผู้นำ แต่สิ่งที่เขาต้องการมากกว่านี้ก็คือ มีใครสักคนหนึ่งตั้งใจที่จะรับฟังในสิ่งที่ตนพูดมา ส่วน Nickse (1977, p. 15) รายงานว่าผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการสื่อสารกับครูแบบตัวต่อตัว และให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดี ส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา

การมีพฤติกรรมเชิงรุก (proactive) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ๆ (initiative)

มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับสถานศึกษาจากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดย Méndez-Morse (1992) กล่าวว่าผู้นำจะทำการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุก ด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของสถานศึกษา และกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูกกล่าวหาว่า เป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของสถานศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจมองหาภาพใหม่ขององค์กรซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ด้วยการสำรวจตรวจสอบหาวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรที่คาดหวัง นอกจากนี้ Joiner (1987, pp. 3-4) อภิปรายผู้นำลักษณะนี้ว่า มีความสามารถและทักษะในการประเมินองค์กรของตนตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อจะได้ทราบถึงช่องว่างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข หากต้องการให้ไปถึงสภาพขององค์กรที่คาดหวังใน

อนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้เร็วขึ้นโดยต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์เดิม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะต้องสร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมของสถานศึกษา โดยกระบวนการใช้คำถามนำเข้าสู่ประเด็นต่างๆ ที่ต้องการเช่น สิ่งที่เป็นอยู่ในเรื่องนี้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือบุคลากรมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ Pitner & Ogawa (1981, p. 50) รายงานจากการศึกษาเดียวกันนี้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเชิงรุก จะใช้วิธีค้นหาความรู้ลึกนึกคิด ทักษะและความวิตกกังวลของบุคคลต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบล่วงหน้าก่อนปัญหาจะเกิด โดยการสื่อสารขอความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลสร้างเป็นภาพจำลองโดยรวมขึ้นมากลยุทธ์ดังกล่าวของผู้บริหาร รวมถึงการรู้ว่าจะช่วงเวลาใดที่เหมาะสมถ้าหากสื่อสารออกไปแล้วจะส่งผลให้ความคิดของตนได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (risk-takers) ซึ่ง Joiner (1987, p. 4) กล่าวว่าไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กร ได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้นสอดคล้องกับ Crowson (1989, pp. 412-430) อธิบายถึงผู้บริหารการศึกษาที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบ ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงาม ถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นนั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า นักขจัดขึ้นคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative insubordination ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของสถานศึกษาแล้วครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงาน

ดังกล่าวระบุว่าผู้บริหารการศึกษากำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปทัสถานทางวิชาชีพและขององค์กร ในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของสถานศึกษาโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกในความสำคัญของนักเรียนและสถานศึกษา การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่อาจเสี่ยงได้จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง หมายถึง การนำและการให้คำปรึกษาที่เป็นไปได้แก่บุคลากร กล่าวคือผดลองถูกโดยใช้ความรอบคอบ มีความคิดไปข้างหน้า เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

การอภิปรายประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 สอดคล้องกับ Bush (1986 , p. 19) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา รูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประเภท คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ คล้ายกับแนวคิดของ Getzels and Guba (1975) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 2 องค์ประกอบ

นอกจากนี้ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (system approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (contingency approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) โครงสร้าง (structure) กระบวนการจัดการ (management process) การตัดสินใจสั่งการ

(Decision Making) และสอดคล้องกับ Willer (1986 , p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอน การดำเนินงานที่ต่างกันไปตามแต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ (construct) และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (validity) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ (สมาน อัสวภูมิ, 2545, หน้า 18) และการจัดกระบวนการอบรม (training process) ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ซึ่งเป็นการอบรมเชิงกระบวนการ นั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

ด้านนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 ไปเป็นกรอบในการกำหนดนโยบายการจัดทำคู่มือกาพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างหรือกำหนดนโยบายในการหรือพัฒนาภาวะผู้นำได้

2. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการศึกษา และการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้

3. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาสามารถนำแนวทางในการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันได้

4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ไปเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้

ด้านการปฏิบัติ

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรพิจารณาให้ความสำคัญแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น เน้นการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการประชุมหรือช่องทางการศึกษาที่หลากหลาย ในการบริหารโรงเรียน เป็นต้น

2. ผู้บริหารควรพิจารณาให้ความสำคัญในลำดับแรก ด้วยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ความสามารถตัดสินใจในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนงานและเป้าหมายของสถานศึกษา ร่วมทั้งมีการร่วมกันติดตามการปฏิบัติและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการมีความแน่วแน่ต่อจุดยืนในเรื่องคุณภาพของผู้เรียน การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถคาดการณ์

ล่วงหน้าได้ทันการเปลี่ยนแปลง มีการริเริ่มทำสิ่งใหม่ก่อนผู้อื่นในโรงเรียน ความตื่นตัวต่อข่าวสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาทางแก้ไขสถานการณ์ และการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานด้วยวิธีใหม่ๆ

4. ผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมแก่ผู้เรียน การคัดเลือกครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการแก้ปัญหาให้นักเรียนได้ การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ เพื่อให้นักเรียนรู้สึกตื่นต้ออยากเรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการตอบสนองความต้องการทางด้านวิชาการ แก่ผู้เรียน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ การดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความสนใจอย่างทั่วถึง การอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายการให้สวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน ควรพิจารณาให้ความสำคัญในลำดับแรก ด้วยการให้ความสำคัญและร่วมแก้ไขปัญหของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นปัญหาตามภาระหน้าที่หรือปัญหาส่วนตัว และการคำนึงถึงหลักความสามารถว่าต้องมาคู่กับความเต็มใจที่จะรับภาระงานใหม่ๆ ของบุคลากร

6. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรอย่างจริงจัง เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง การมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจได้อย่างทั่วถึง การสื่อสารกับบุคลากรด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และชัดเจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อการ

สื่อสารที่ตรงกัน มีการส่งสารด้วยวิธีที่หลากหลาย ผลประโยชน์ ควรพิจารณาให้ความสำคัญในลำดับ
เช่นจดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลใหม่ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง แรก
และ การเปิดโอกาสให้มีการต่อรองในเรื่องที่ตัดสิน
ไปแล้วในกรณีที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เสีย

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร*
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นฤมล สุภาพทอง. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต*
พื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2550). *องค์การและภาวะผู้นำ*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การประเมินความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*.
กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *สาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561)*.
ค้นจาก <http://chusak.igetweb.com/index.php.518285>
- สุริยนต์ เถาะบุตร. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพ โรงเรียนใน*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร.
- Bass, B. M. & Bruce, J. A. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*.
Thousand Oaks: Sage.
- Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York:
John Wiley & Sons.
- Creswell, L. & Clark, P. (2007). *Education decentralization revisited school-based management*.
Bangkok: Forum on Educational Reforms.
- Crowson, R. L. (1989). Managerial Ethics in educational administration: The rational choice approach. *Urban*
Education, 23(4), 412-435.
- Joiner, C. W. (1987). *Leadership for change*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Kavanagh, M. H. & Neal, M. A. (2006). The impact of leadership and change management strategy on
organizational culture and individual acceptance of change during an merger. *British Journal of*
Management, 17, 82-88.

- Mazzarella, J. A. & Grundy, T. (1989). *Portrait of a leader* in S.C. Smith & P.K. Piele, school leadership: Handbook for Excellence (2nd ed.). Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C.: OERI.
- Meredith, C. L. (2008). The relationship of emotional intelligence and transformational leadership. *Behavior in non-profit executive leaders, Dissertation Abstracts International*, 68(11), unpagged.
- Méndez -Morse, S. E. (1991). *The Principal's role in the instructional process: implications for at risk Students*. Retrieved from <http://www.sedl.org/change / leadership>.
- Nickse, R. S. (1977). *Teacher as change agents*. Washington, D.C.: National Education Association.
- Pitner, N. J., & Ogawa, R. T. (1981). Organizational leadership: The case of the school superintendent. *Educational Administration Quarterly*, 17(2), 45-65.
- Rosenholtz, S. J. (1987). *School success and the organizational conditions of teaching*. In J.J. Lane & H.J. Walberg (Eds.), *Effective school leadership: Policy and Process*. Berkiley, CA: Mccutchan.
- Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership and organizational development journal*, 22(6), 264-273.
- Willer, A. (1997). *School Administrator's Staff Development Activities Manual*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

