

# กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## The Strategies for Transformational Leadership in Academic Administration of Basic Education Schools

สุจิตรา แก้วสากล\*

รองศาสตราจารย์ ดร.สำเริง ยุรชัย\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น จำนวน 458 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพปัจจุบันของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน 2) ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การเรียนรู้ให้สูงขึ้น 3) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้เป็นตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตรสถานศึกษา 4) พัฒนาครูเพื่อการสอนแบบบูรณาการการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน 5) ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนงานบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย 6) ส่งเสริมการวัดประเมินเพื่อการเรียนรู้

### ABSTRACT

The purposes of the research were to investigate the current conditions and desirable conditions of transformational leadership in academic administration of basic education schools, and to development the strategies for transformational leadership in academic administration of basic education schools. The samples used in the research were 458 school administrators and teachers. The research instrument was five-point Likert scale questionnaires with the overall reliability of 0.92.

The findings of the research indicated that;

1. On the whole, the desirable condition of transformational leadership in academic administration of basic education schools was at the high level. In term of the current condition of transformational leadership in academic administration of basic education schools, it was found that on the whole, it was at the moderate level.

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารงานวิชาการ

\* ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

\*\* ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ABSTRACT

The purposes of the research were to investigate the current conditions and desirable conditions of transformational leadership in academic administration of basic education schools, and to development the strategies for transformational leadership in academic administration of basic education schools. The samples used in the research were 458 school administrators and teachers. The research instrument was five-point Likert scale questionnaires with the overall reliability of 0.92.

The findings of the research indicated that;

1. On the whole, the desirable condition of transformational leadership in academic administration of basic education schools was at the high level. In term of the current condition of transformational leadership in academic administration of basic education schools, it was found that on the whole, it was at the moderate level.

2. The strategies for transformational leadership in academic administration of basic education schools comprised 6 strategies; they were, 1) the development of School Supervision, 2) the promoting empowerment in the development of the media. Innovative learning performance, 3) the improving the quality of learning is based on the guidelines of the curriculum, 4) the teachers to teach students to develop an integrated all-round way, and 5) the potential in planning, administration, academic staff of all parties, and 6) the encourage assessment for learning.

**Keyword:** Strategies for Transformational Leadership, Academic Administration

## ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศไทยให้มีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกนั้นจะต้องพัฒนาคุณภาพของคนไทยให้มีศักยภาพในการผลิต ซึ่งการลงทุนทางการศึกษาเท่านั้น ที่จะช่วยพัฒนาประเทศแบบยั่งยืนได้ ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่รุดหน้าอย่างไม่หยุดยั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอันเป็นผลมาจากการพัฒนาที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ในวงการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ คือ การปฏิรูปการศึกษามีกฎหมายการศึกษาเกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่งผลให้การจัดการศึกษาต้องทำตามกฎหมายต้องมีการเปลี่ยนทั้งกระบวนการเรียนการสอนซึ่งทำให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา ต้องศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารงานในหน่วยงานทางการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิภาส ทองสุทธิ, 2551)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษา มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การกระจายอำนาจดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษาล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม คือ ผู้นำเพราะการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกๆระดับ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ล้วนขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ของผู้นำเนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ การปฏิรูปการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะนำสถานศึกษา บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงควรมีภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ ในสภาวะการปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไป ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงาน ผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และปรับตัววิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการให้ทันสมัย และนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษามี ความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการดำเนินงานที่มีความรอบคอบ มากยิ่งขึ้น ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้นำต้องหาความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงการเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ต้องสร้างกระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ (ริงส์เวิร์ด ประเสริฐศรี, 2549) การเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดีตามแนวคิดของ Bass and Avolio, 1991 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการในการก่อผู้ตามมีความต้องการและความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทไปสู่เป้าหมาย และจุดประสงค์ขององค์กรร่วมกัน ผู้นำต้องมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio, 1991 ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับจาก นักการศึกษา นำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรอบรู้ รอบรู้ รู้สึก นำการเปลี่ยนแปลง อย่างสร้างสรรค์มาสู่สถานศึกษา พัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น ใช้เทคนิคต่างๆ กระตุ้น ดลใจ หรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อไปสู่การบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั่นเอง เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่กระทรวงศึกษาธิการ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน ต่างก็คาดหวังว่าจะสามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนแบบองค์รวม ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง บริหารคน บริหารงาน และบริหารองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass, 1990)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีโรงเรียนขนาดต่างกันและทรัพยากรการบริหารที่แตกต่างหลากหลายกันไป ผู้บริหารต่างก็บริหารงานตามหลักการบริหารตามบริบทของแต่ละสถานศึกษาทำให้ประสิทธิภาพกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ปัญหาดังกล่าว สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษาโดยตรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนจะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั้ง 5 กลุ่มสาระโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่น เขต 2 ค่าคะแนนเฉลี่ย 5 วิชา ระดับเขตพื้นที่เท่ากับ 40.78 ซึ่งค่าคะแนนเฉลี่ย 5 วิชา ระดับประเทศ เท่ากับ 43.19 ซึ่งเปรียบเทียบผลต่าง เท่ากับ -2.41 ซึ่งเป็นคะแนนที่ต่ำ (June, 2017) และจากผลการประเมินของ สมศ. รอบสาม สรุปผลการประเมินโดยภาพรวมตามรายมาตรฐานพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำกว่าระดับคุณภาพดี อยู่ในระดับคุณภาพ พอใช้ ด้านสถานศึกษาขาดการดำเนินการที่ดี ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล นำผลมาปรับปรุงพัฒนางาน และการประเมินผลตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้เป็นไปตามหลักวิชาการ โดยประเมินให้ตรงเป้าหมายของแผนงาน โครงการ ด้านครู ส่วนหนึ่งขาดการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ ใช้ผลประเมินพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้อยู่ในระดับ ดี(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2, 2559) ทั้งนี้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอบ้านไผ่ อำเภอชนบท อำเภอโคกโพธิ์ชัย อำเภอมัญจาคีรี อำเภอเปือยน้อย และอำเภอบ้านแฮด มีโรงเรียนขนาดต่างกันและทรัพยากรการบริหารที่แตกต่างหลากหลายกันไป ผู้บริหารต่างก็บริหารงานตามหลักการบริหารตามบริบทของแต่ละสถานศึกษาทำให้ประสิทธิภาพกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้น ได้สะท้อนถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา โดยตรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของประชากรนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับในปัจจุบันสถานศึกษายังไม่มีการนำกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามาใช้ให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
2. กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน มีกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 458 คน

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ มีกลุ่มเป้าหมาย ที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ใช้คำตอบแบบตอบสนองคู่ (Dual Responses) มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ใช้เวลาดำเนินการตามระยะการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบบประเมินตามที่ได้ระบุข้างต้น และวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนของการวิจัย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยการใช้แบบสอบถามที่การวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert ชนิด 5 ระดับ ใช้วิธีให้คะแนนตามน้ำหนักของตัวเลือก

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.22$ ,  $SD=0.84$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ ( $\bar{x}=3.76$ ,  $SD=0.80$ ) สภาพที่พึงประสงค์ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.25$ ,  $SD=0.73$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ ( $\bar{x}=4.79$ ,  $SD=0.42$ )  $PNI_{modified}$  ของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในภาพรวม มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.28 มีโอกาสสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 28 ด้านที่มีค่า  $PNI_{modified}$  สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม คือ การนิเทศการศึกษา, การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา, การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.30, 0.29, 0.26 มีโอกาสสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 30, 29, 26 ตามลำดับ
2. กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน 2) ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนา

สื่อ นวัตกรรม การเรียนรู้ให้สูงขึ้น 3) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้เป็นตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตรสถานศึกษา 4) ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนงานบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย 5) ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนงานบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย 6) ส่งเสริมการวัดประเมินเพื่อการเรียนรู้

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการอาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการกระทำหรือการแสดงกิริยาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ของบุคคลหนึ่งเพื่อวางแผน อำนาจการ ชักจูง และเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง และได้รับความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ จากผู้ร่วมงาน จนบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครวีย์รัฐ ฤทธิมนตรี (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายทุ่งใหญ่ อำเภอกระนวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษารายงานพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์เครือข่ายทุ่งใหญ่ อำเภอกระนวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน 2) ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การเรียนรู้ให้สูงขึ้น 3) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้เป็นตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตรสถานศึกษา 4) ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนงานบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย 5) ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนงานบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย 6) ส่งเสริมการวัดประเมินเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปบทบาทของผู้นำ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเป็นภารกิจผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ โดยมีบทบาทของผู้นำในฐานะผู้สื่อสาร วิสัยทัศน์ วิธีการสื่อสาร ผู้นำต้องวิเคราะห์วิธีการ และรูปแบบที่ใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การรวมทั้งบุคคลภายนอก มีความเข้าใจตรงกันที่จะสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น ผู้นำต้องเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์นั้นอย่างจริงจัง ผู้นำในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้นำสูงสุดขององค์การต้องเป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่พร้อมทั้งต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ จึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน และมีความเชื่อมั่นว่า การเปลี่ยนแปลงใหม่ขององค์การจะเกิดขึ้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม บทบาทที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะนำวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาวิสัยทัศน์

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 ด้านการนิเทศการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.2 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาคควรศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ ให้มีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

- 2.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ด้านการนิเทศการศึกษา มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด จึงควรมีการผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบและกระบวนการการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.2 จากการจัดสนทนากลุ่มและลงภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยในครั้งนี้ พบว่า อาจมีปัจจัยภายนอกอื่นที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน เช่น นโยบายของรัฐบาล สมรรถนะของผู้บริหาร ครูผู้สอน รวมถึงกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง แต่ละสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแปรนอกดังกล่าวมาพิจารณาด้วย
- 2.3 กลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้น สามารถนำไปศึกษาวิจัยเป็นรูปแบบเทียบเคียงใช้กับสถาบันการศึกษา ขึ้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นการพัฒนากลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีคุณภาพ ต่อไป
- 2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับ กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานไปใช้ในการบริหารในลำดับต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- วิภาส ทองสุทธิ. (2551). *การบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ : อินทภาษ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. (2559). *รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2559*. ขอนแก่น.
- ศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานศูนย์เครือข่ายทุ่งใหญ่ อำเภอกระนวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร, 2549
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. Journal of European Industrial Training, 5(10), 21-27.
- Lunenburg, Fred C and Ornstein, Allan C. (2000). *Educational Administration : Concepts and Practice*. 3<sup>th</sup> ed. Australia : Wadsworth
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท