

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน:
กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น*
THE TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF SMALL-SIZED SCHOOL
ADMINISTRATOR UNDER THE
OFFICE OF BASIC EDUCATION
COMMISSION : A CASE STUDY OF
EXCELLENT SMALL-SIZED SCHOOL



ธนภฤตย์ มงคลวงษ์**
รศ.ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด***
ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น 2 โรงเรียน ศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียน ที่มีบริบทต่างกัน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสาร การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการบันทึกภาคสนาม (Participant Observation and Field-Note) วิเคราะห์และสังเคราะห์ตามวิธีของโคไลซ์ซี

*วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

****ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น มีลักษณะของพฤติกรรมในการบริหารจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ 15 ประการ
2. ปัจจัยและเงื่อนไขที่สนับสนุนการจัดการศึกษาและส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น มีการใช้ปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ 4 ข้อ และใช้เงื่อนไขในการบริหารจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ 10 ข้อ
3. ผลจากการเปรียบเทียบ “ความเหมือนและความต่าง” ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น มีความเหมือนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น 13 ข้อ และมีความต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น โรงเรียนละ 2 ข้อ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ABSTRACT

The purposes of this research were to analyze the transformational leadership of small-sized school administrators, factors and conditions affecting successful administration of small-sized schools, and to compare the transformational leadership in the different contexts. The qualitative research was utilized by collecting the data by means of focus group discussion, in-depth interview, participative observation, and field-note. The data were analyzed by employing Colaizzi's analysis method.

The results from this research were as follows:

1. The transformational leadership leading to success comprised fifteen administrative behaviors.
2. Four factors together with ten conditions were found to be used in successful small-sized school administration.
3. Thirteen items of similarities and two items of differences were found in the small-sized schools.

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / SMALL-SIZED SCHOOL ADMINISTRATOR

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างให้ประชากรไทยเป็นคนดี มีปัญญา อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก การบริหารการจัดการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542



แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการ จึงออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เป็นกรอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการกระจายอำนาจโดยมีหลักการที่สำคัญคือ 1) ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา 2) มีความเป็นอิสระความคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้ง ชีตความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ 3) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ 4) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการกระจายอำนาจ ทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษามากที่สุด 5) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา 6) มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรงและต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549)

โรงเรียนขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีครูเฉลี่ยประมาณ 3-5 คน : 1 โรงเรียน แต่โรงเรียนขนาดเล็กต้องเปิดสอนตั้งแต่ ชั้นอนุบาล 1-2 , ป.1-ป.6 (8 ห้องเรียน) หากสอนคนละชั้นพอดี ก็จะต้องมีครู 8 คน แต่ในความเป็นจริงหาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูถึง 8 คนน้อยมาก ส่วนใหญ่จะมีครูเพียง 3-5 คน ในบางโรงเรียนที่มีครู 3 คน แต่ต้องสอนนักเรียนถึง 8 ชั้น ครูบางคนต้องสอนถึง 3 ชั้น (สอนทุกวิชา) และโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณรายหัวที่คิดจากจำนวนนักเรียนซึ่งเป็นสูตรการให้งบสนับสนุนการศึกษาของรัฐมาทุกยุคทุกสมัย ดังนั้น ยิ่งโรงเรียนไหนที่มีนักเรียนน้อย งบประมาณก็น้อยตามไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียนต้องดิ้นรนระดมปัจจัยมาพัฒนาโรงเรียนของตนเองอยู่เสมอ ความแตกต่างในปัจจุบันในการสนับสนุนการบริหารด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อาทิเช่น ด้านงบประมาณด้านบุคลากร อาคารสถานที่ ฯลฯ จึงเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนตามขนาดต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากชุมชน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด

กระทรวงศึกษาธิการได้พยายามแสวงหารูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาดังกล่าวโดยกระทรวงศึกษาธิการได้ยกย่องยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนในสังกัด เป็น 4 ยุทธศาสตร์โดยมีเป้าประสงค์ที่จะวางแผนและบริหารจัดการ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา (เว็บไซต์ สพฐ <http://www.obec.go.th/สารสนเทศศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา> : รายงานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เข้าดูวันที่ 23 มิถุนายน 2553)

การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐสำหรับปี 2550 โรงเรียนขนาดเล็กขนาดนักเรียน 50 คน ได้รับงบประมาณ 80,000 บาท และโรงเรียนขนาดเล็กขนาดนักเรียน 100 คน ได้รับงบประมาณ



160,000 บาท ถ้าวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาจากผลการประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 30 คน พบว่ามีโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านมาตรฐานถึง ร้อยละ 69.9 มีเพียงร้อยละ 30.1 ที่อยู่ระดับดี คือ ได้มาตรฐาน ซึ่งแต่ละโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการศึกษาค่อนข้างคล้ายกัน ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน (เว็บไซต์ สพฐ. <http://www.obec.go.th/> สารสนเทศศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา : รายงานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เข้าดูวันที่ 23 มิถุนายน 2553) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัญหาในด้านการบริหารจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นปัญหาที่ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กล้าคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ และกล้าตัดสินใจที่จะระดมปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กให้บังเกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมหลายยุคหลายสมัยของรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศ มีรัฐมนตรีกำกับดูแลกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บางรัฐมนตรีก็มีนโยบายที่จะยุบโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในการจัดการศึกษา แต่ชุมชนก็ประท้วง/ต่อต้าน ด้วยเหตุผลที่ว่าบุตรหลานจะต้องเดินทางไปโรงเรียนด้วยระยะทางที่ไกลกว่าเป็นภาระกับผู้ปกครองเพิ่มขึ้น บางรัฐมนตรีก็มีนโยบายที่จะสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กเพราะเห็นว่าน่าจะพัฒนาให้คุ้มค่ากับการลงทุนในการจัดการศึกษา และสนองตอบความต้องการของชุมชนได้ และจากข้อมูลที่ผ่านมาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอุปสรรคปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น ด้านสถานที่ตั้ง (บางโรงเรียนอยู่ในชนบทห่างไกลความเจริญ) ด้านวัสดุ - อุปกรณ์ (ขาดแคลนไม่เพียงพอ) ด้านงบประมาณ (ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามรายชื่อ/จำนวนนักเรียน) ด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ (ระยะทางระหว่างที่พักกับโรงเรียน, ค่าตอบแทน ฯลฯ) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร (บุคลากรน้อย : ขาดแคลน , ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนไม่ตรงตามวุฒิ) (เว็บไซต์ สพฐ. <http://www.obec.go.th/> สารสนเทศศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา : รายงานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เข้าดูวันที่ 23 มิถุนายน 2553) แต่ท่ามกลางความขาดแคลนและปัญหาอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ก็ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารในรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลโรงเรียนดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น” เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 โรงเรียน



2. เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 โรงเรียน ที่มีบริบทต่างกัน

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น เป็นอย่างไร

2. ปัจจัยและเงื่อนไขอะไรบ้างที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 โรงเรียน ที่มีบริบทต่างกัน มีอะไรบ้างที่เหมือนกันและมีอะไรบ้างที่ต่างกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้ปรัชญาและแนวคิดการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ซึ่งแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้แนวคิดผู้นำในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักการและแนวคิดของบาสส์ (Bass, 1988) ที่มีองค์ประกอบขึ้นต้นด้วยตัว I ทั้ง 4 ตัว คือ ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ มีอิทธิพลแบบอุดมการณ์ (Idealized Influence) มีการจูงใจอย่างเป็นแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และมีการตระหนักถึงความสำคัญของผู้ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) แต่แตกต่างกันในด้านเวลา สถานที่ และต่างสถานการณ์ อาศัยหลักการและแนวคิดของแฮฟล็อก (Havelock, 1973) ในเรื่องบทบาทของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Role of the change agent) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังอาศัยหลักการและแนวคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้กัน โดยสังเคราะห์ทฤษฎีแฮฟล็อก (Havelock, 1973) และทฤษฎีของลิปปีทท์ (Lippitt, 1958) ที่สังเคราะห์องค์ประกอบได้ 9 ประการดังนี้คือ



1) การสร้างสัมพันธภาพ (Building a relationship) 2) การวินิจฉัยปัญหา (Diagnosing the problem) 3) ประเมินการจูงใจและทรัพยากรของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสอดคล้อง (Acquiring the relevant resources) 5) เลือกวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าเสมอ 6) เลือกการแก้ไขปัญหา (Choosing the solution) 7) เลือกบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม 8) การได้รับการยอมรับ (Gaining Acceptances) 9) การคงที่และพัฒนาตนเอง (Stabilization and Self Renewal) และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ มาใช้ในการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น” โดยใช้เป็นแนวทางในการศึกษา มีกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยค้นหา 1) สภาพบริบททั่วไปของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น 3) การบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น นำไปสู่การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา เพื่อสังเคราะห์ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น”

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ปรัชญาและแนวคิดการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ซึ่งแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ และใช้แนวคิดผู้นำในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการศึกษาที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น 2 โรงเรียน ใน 2 บริบทที่ต่างกัน

2. พื้นที่ที่ศึกษา คัดเลือกโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารในรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล และคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) โดยคัดเลือกสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด 8 ข้อหลัก คือ 1) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด 2) ยินดีให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวิจัย 3) ผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการโรงเรียน) มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี 4) ครูในโรงเรียน มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี 5) นักเรียน มีระยะเวลาในการศึกษาอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี 6) ผู้ปกครองนักเรียนเป็นผู้ปกครองของนักเรียนที่มีระยะเวลาในการศึกษาอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี 7) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี 8) ผู้นำชุมชน (กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน) มีระยะเวลา

ในการดำรงตำแหน่งในชุมชนติดต่อกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี และดำเนินการคัดเลือกแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ตามเกณฑ์การคัดเลือก 8 ข้อหลักดังกล่าว จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนประชากรรังสิตวิทยุสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อำเภอบางบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) โรงเรียนบ้านแหลมยาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 1 อำเภอเก้าเลี้ยว จังหวัดนครสวรรค์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) แนวการสัมภาษณ์ระดับลึก แนวการสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ผู้วิจัยวางแผนเก็บ รวบรวมข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณธรรมนำความรู้ การพัฒนาสมรรถนะ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผลเพื่อนำผลการนิเทศ มาพัฒนาการเรียนการสอน การบริหารงานงบประมาณ และความร่วมมือของชุมชนหรือการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวม ข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจาก ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบ (Multiple Methods) ได้แก่ การศึกษาเอกสาร รายงาน (Documentary Research) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Collection) และ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Collection) ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) เป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลภายหลังที่เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ระดับลึกการสังเกต และจดบันทึก นำข้อมูลมาจัดเป็นหมวดหมู่และตรวจสอบข้อมูลที่ได้อีกในแต่ละประเด็นว่าเพียงพอ แล้วหรือยัง เพื่อจะได้ทราบว่าได้ข้อมูลอะไรที่ครบถ้วนแล้ว และจะต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่มเติมอีก จากนั้นวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อหาข้อสรุปหรือตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึง การตรวจสอบว่าข้อสรุป/ความหมายที่ได้นั้น มีความถูกต้องแม่นยำหรือน่าเชื่อถือเพียงใด โดยการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation Analysis) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ด้วยความระมัดระวัง ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่มีประสบการณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพเพื่อตีความ ข้อเท็จจริงที่ได้มาโดยใช้แนวคิดต่าง ๆ ที่เสนอไว้มาเชื่อมโยงกับข้อมูลที่วิเคราะห์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเก็บข้อมูล หลายแบบ (Multiple Methods) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก



มีลักษณะ 15 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ทั้งทางคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหารการศึกษา 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทาง ปัญญา/ความคิด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คิด/ริเริ่มงานอย่างสร้างสรรค์ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองงาน จริงใจ ทุ่มเท เสียสละในการทำงาน 4) ผู้บริหารโรงเรียนปกครอง/บริหารงานด้วยความยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 5) ผู้บริหารโรงเรียนกล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ กล้ารับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน 6) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน เข้าถึง/เข้าใจ มุ่งมั่นพัฒนาทุกคน (ครู นักเรียน ชุมชน) 7) ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์และปฏิบัติงานเชิงรุก 8) ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ใหม่ๆ มาสู่โรงเรียนและชุมชนเสมอ ๆ 9) ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ปัจจัยและเงื่อนไขในการบริหารจัดการ การศึกษาสู่ความสำเร็จจนเกิดภาพผลงานเชิงประจักษ์ในสายตาของทุกคน ทำให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดความศรัทธาในตัวของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นที่มาของงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษา ของโรงเรียน 10) ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ดี 11) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นนักพัฒนา/นักประสานงาน สามารถประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ดี โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก 12) ผู้บริหาร วิทยาลัยมีความโปร่งใสในการบริหารงานและบริหารงบประมาณ 13) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนครูในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู 14) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ให้ มากกว่าผู้รับ 15) ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นที่พึงของชุมชน ปัจจัยและเงื่อนไข ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น ประกอบด้วย

- 1) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการศึกษาและส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา ได้แก่
 - 1.1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางปัญญา/ความคิด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คิด/ริเริ่มงานอย่างสร้างสรรค์
 - 1.2) การมีส่วนร่วมของชุมชน ลักษณะไตรภาคี (โรงเรียน , ชุมชน , วัด) ร่วมรับรู้อุปสรรค-ปัญหา ร่วมแก้ไขอุปสรรค-ปัญหา และร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน
 - 1.3) การประชาสัมพันธ์ ผลงานเชิงประจักษ์สู่สาธารณชน
 - 1.4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ
- 2) เงื่อนไขที่ส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา ได้แก่
 - 2.1) การให้เกียรติและเคารพในสิทธิหน้าที่ซึ่งกันและกัน
 - 2.2) ความยุติธรรมในการบริหารงานบุคคล
 - 2.3) ความจริงใจในการทำงาน มุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ของผู้บริหารโรงเรียน
 - 2.4) งานทุกอย่างเป้าหมายต้องชัดเจน งานต้องออกมาเป็นคุณภาพ
 - 2.5) มีความสามารถในการทำงานเชิงประจักษ์
 - 2.6) กล้าคิด กล้าตัดสินใจในการบริหาร
 - 2.7) มีความสามารถในการประสานงานกับชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนในทุกด้าน
 - 2.8) มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการงบประมาณโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
 - 2.9) ความรัก ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนของชุมชน
 - 2.10) การให้โอกาสบุคลากรในการทำงานโดยใช้เทคนิค “เพื่อนคู่คิด มิตรพาทำ” เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประชากรรังษฤษฏี และโรงเรียนบ้านแหลมยาง ที่มีบริบทต่างกัน “ความเหมือนกัน” ประกอบด้วย
 - 1) ปฏิบัติงานเชิงรุก
 - 2) มีความสามารถในการประสานผู้นำชุมชน/ชาวบ้านในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนด้านภูมิทัศน์ให้สะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ น่าเรียน เอื้อต่อการเรียนรู้ และเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
 - 3) เป็นผู้นำทางปัญญา/ความคิด มีวิสัยทัศน์กว้างไกลคิด/ริเริ่มงานอย่างสร้างสรรค์ตลอดเวลา
 - 4) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง



ในการครองตน ครองงานจริงใจ เสียสละในการปฏิบัติงาน 5) ปกครอง/บริหารงานด้วยความยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล 6) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 7) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึง/เข้าใจ และมีความมุ่งมั่นพัฒนาทุกคน (ครู นักเรียน ชุมชน) 8) นำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่โรงเรียน และชุมชนเสมอ ๆ 9) มีการใช้ปัจจัยและเงื่อนไขในการบริหารจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ จนเกิดภาพผลงานเชิงประจักษ์ในสายตาของทุกคน ทำให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความศรัทธาในตัวของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นที่มาของงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน 10) บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นที่พึ่งของชุมชน 11) ส่งเสริม สนับสนุนครูในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู/วิทยฐานะ 12) นำทฤษฎีในการบริหารต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย เป็นกลยุทธ์การบริหารงานสู่แผนพัฒนายุทธศาสตร์ของโรงเรียนในปัจจุบัน โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ ครูมีปัญหาค้นหาช่วยแก้ไข โดยใช้หลักการเข้าถึง/เข้าใจ มุ่งมั่นพัฒนาทุกคน 13) มีความโปร่งใสในการบริหารงานและบริหารงบประมาณ ในส่วนที่มี “ความต่างกัน” ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนประชากรรังสิต ภูมิ 2 ข้อ คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองโดยศึกษาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับโรงเรียนบ้านแหลมยาง ภูมิ 2 ข้อ คือ 1) โรงเรียนสร้างอาชีพให้นักเรียนให้ชุมชน ชุมชนเข้มแข็งขึ้นจากเดิม โรงเรียนเป็นศูนย์รวมของชุมชน เป็นศูนย์รวมด้านจิตใจ ด้านความสามัคคี ความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำรูปแบบการบริหารด้วยวงจรพัฒนา F to B (Focus to Best) มาเป็นแนวทางในการพัฒนา

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะพัฒนาหรือปรับปรุงหรือจะบริหารอย่างไรก็ตามที่จะทำให้บังเกิดความสำเร็จ “ผ่าน” การประเมินจากคณะกรรมการ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก “ดีเด่น” หรือเรียกว่าประสบความสำเร็จจนได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้นั้น จะต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ทั้งทางคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา เพราะการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่จะได้รับความศรัทธาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนั้น จะต้องมีความประพฤติปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับและเมื่อมีศรัทธา “บารมี” ก็เกิดในตัวของผู้บริหารโรงเรียน จะทำอะไรก็จะขอความร่วมมือกับใครก็จะได้รับความร่วมมือทุกครั้ง นอกจากนั้น จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบ (Multiple Methods) ยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่น จริงใจ ทุ่่มเทเสียสละในการทำงาน คิดสร้างสรรค์ตลอดเวลาเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองงาน เป็นผู้นำทางปัญญา/ผู้นำทางความคิด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ กล้ารับผิดชอบ ในผลการปฏิบัติงาน) มีความสามารถในการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์และปฏิบัติงานเชิงรุก เป็นนักพัฒนา/นักประสานงาน (ทางงบประมาณและทรัพยากรมาสนับสนุนในการบริหาร/พัฒนา) แม่นยำและยึดกฎ ระเบียบทางราชการ (หลักธรรมมาภิบาล) มีความยุติธรรมในการบริหารงาน ยึดหยุ่นในการปกครอง ให้เกียรติซึ่งกันและกันกับทีมงาน (ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง) บริหารงาน/งบประมาณในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา และการ



ตัดสินใจด้วยตัวของผู้บริหารโรงเรียนเองส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูในทุก ๆ ด้าน ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษามืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ผู้บริหารการศึกษาคควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กรหน่วยงาน/สถานศึกษา นักบริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และสอดคล้องกับ ถวิล อรัญเวศ (2544) ที่ได้ให้ทรรศนะของนักบริหารมืออาชีพว่าควรมีคุณลักษณะดังนี้คือ 1) กล้าตัดสินใจ นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยยึดหลักที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ก่อน ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการใด ๆ จงคิดให้ถ้วนถี่จะดีเสีย” 2) ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพต้องเป็นคนที่ทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ต้องติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้ทันเหตุการณ์ 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี 4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอ มีผลงานไม่หยุดนิ่ง 5) ประสานสัมพันธ์ นักบริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นักบริหารมืออาชีพต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น 6.1) ต้องรู้ว่า “จะต้องทำอะไร และมีเป้าหมายอย่างไร” ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน 6.2) ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำวิธีการดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน 6.3) ต้องตั้งใจทำมุ่งมั่นและมีความจริงใจในการทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 6.4) เต็มใจในการทำงาน ทำงานให้สนุกมีความสุขกับการงานที่ทำและรักงานประดุจชีวิต 6.5) มีความสุขุมรอบคอบในการทำงานมีความลุ่มลึก รอบคอบ ใจเย็น 6.6) มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่วอกแวกที่จะดำเนินงานตามที่ได้วางแนวทางไว้ ไปสู่ความสำเร็จ 6.7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรม และเปิดเผย 7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหารมืออาชีพต้องมีสามารถในการโน้มน้าวหรือจูงใจ



เพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น 8) ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรคนักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค ไม่นहींปัญหาและไม่สะสมปัญหาไว้ 9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่นไม่ตึงเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไปบางครั้งก็ต้องดำเนินการในทางสายกลาง แต่ในบางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาด เพื่อแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อยตามแต่สถานการณ์ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหารมืออาชีพจะต้องบริหารงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบ และจากการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่เด่น สรุปลด้านปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ในด้านปัจจัย 4 ข้อ และด้านเงื่อนไข 10 ข้อ นั้น เป็นปัจจัยพื้นฐาน และต้องเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการประสบความสำเร็จพึงต้องปฏิบัติ ซึ่งในบางโรงเรียนที่มีบริบทของโรงเรียนแตกต่างออกไป อาจจะต้องมีเพิ่มเติมอีกตามสภาพของบริบทโรงเรียน/ชุมชนที่ตั้งของโรงเรียน ซึ่งจะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาตามสภาพบริบทโรงเรียน ชุมชนที่ตั้งโรงเรียน และสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก นอกจากนั้น จากการนำข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนประชากรรังสฤษฏ์ และโรงเรียนบ้านแหลมมาย มาเปรียบเทียบ “ความเหมือนและความต่าง” ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ “เหมือนกัน” เป็นแกนหลัก เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการศึกษา และประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก มี 13 ข้อ และมี “ความต่างกัน” โรงเรียนประชากรรังสฤษฏ์มี 2 ข้อ โรงเรียนบ้านแหลมมาย มี 2 ข้อ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนก็จะมีเทคนิค/วิธีการ/หรือกิจกรรมที่หลากหลายหรือแตกต่างกันออกไป แต่ในภาพรวม ๆ ตามที่ผลการวิจัยบ่งชี้ จะอยู่ใน “ความเหมือนและความต่าง” ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดังที่ได้กล่าวแล้ว นอกเหนือจากนั้น คงจะขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนสั่งสมมา และจากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นกรณีศึกษา 2 โรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดเล็กใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะนำผลการวิจัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ที่ได้มาจากการสังเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้จะต้องนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบท/สภาพชุมชนของโรงเรียนที่ตนเองดำรงตำแหน่งและรับผิดชอบอยู่ และพิจารณาบริหารจัดการศึกษาตามสภาพการณ์เพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไปเพราะ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเพียงแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ



การศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จ “โรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น” กรณีศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน
ที่อยู่ใน 2 ภูมิภาคของประเทศไทยเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ
ที่มีหลายขั้นตอนและใช้วิธีการศึกษาหลายรูปแบบ ผู้วิจัยได้ข้อคิดและข้อค้นพบหลายประการ
ที่เป็นประโยชน์จากประสบการณ์วิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 การวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ขนาดเล็กดีเด่น มีลักษณะ 15 ประการ และพบการใช้ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ
ในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาดังนั้น หน่วยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในสังกัด ควรนำผลที่ได้จาก
การวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมในโรงเรียนขนาดเล็ก

1.2 กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
และพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประสิทธิภาพการบริหาร
จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กสูงขึ้น

1.3 หน่วยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในสังกัด ควรที่จะ
เผยแพร่และนำแนวปฏิบัติ/เรียนรู้ประสบการณ์การบริหารจัดการในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
การใช้ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก (ผลที่ได้
จากการวิจัยครั้งนี้) ไปใช้เป็นแนวทางการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่งเสริม/สนับสนุน ให้ผู้บริหารโรงเรียน
ขนาดเล็ก นำแนวปฏิบัติ/เรียนรู้ประสบการณ์การบริหารจัดการในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
การใช้ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ไปใช้
เป็นแนวทางการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยมีการให้ขวัญกำลังใจสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
ที่นำแนวปฏิบัติฯ ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น การมอบประกาศเกียรติคุณบัตร การยกย่องชมเชย
ในที่ประชุมระดับผู้บริหาร ฯลฯ

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ควรนำแนวปฏิบัติ/เรียนรู้ประสบการณ์การบริหารจัดการในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้
ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ไปใช้เป็นแนวทางการ
จัดการศึกษาในโรงเรียน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นเดียวกันกับการวิจัยครั้งนี้ โดยคัดเลือกโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้ เพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบที่เกิดขึ้นและสรุปเป็น “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (ทั่วไป) ว่ามีกลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร มีอุปสรรค/ปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเจาะลึกกระบวนการมีส่วนร่วมของโรงเรียน วัด และชุมชนต่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นโดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). *นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา*. วารสารวิชาการ, 4,2 : 17-18.
- สุภาวศ์ จันทวานิช. (2543). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). *สัมมนาการเป็นนักบริหารมืออาชีพการศึกษาอาชีพ*. วารสารวิชาการ, 3,6 : 72-73.
- สารสนเทศศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา : รายงานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน2553, เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/plan5>.
- สำนักนโยบายและแผน. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน2553, เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/plan5>.
- Avolio, Bruce J., and Bass, Bernard M. (1988). "Transformational leadership, charisma, and beyond," In *Emerging leadership Vistas*. James Greaid Hunt, B. Rajaran Baliga, H. Peter Dachler And Chester A. pp. 22 – 50 Lexington Books.
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as the phenominologist views it. In Valle, R. & King, M. (Eds). *Existential-phenomenological alternatives for psychology*. New York, Oxford University Press.
- Havelock, R. (1973). *The change agent's guide to innovation in education*. New Jersey: Educational Technology Publication.
- R. Lippitt, J. Watson, and B. Westley. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.

