



องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดสระแก้ว

LEADERSHIP COMPETENCIES FOR CHANGE AGENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN SAKAEO PROVINCE

จรินทร์ ถาวรสิน^{*1} ผศ.ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร² และ ผศ.ดร.ทวี วาจาสิทธิ์³

¹นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยปทุมธานี

^{2,3}อาจารย์ที่ปรึกษาคณะศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยปทุมธานี

*ผู้รับผิดชอบบทความ : thawornsin.jan@outlook.com

Jarin Thawornsin^{*1} Asst.Prof.Dr.Sarayut Sathakajorn² Asst.Prof.Dr.Tawee Wachasataya³

¹Student-Doctor of Education Administration, Pathumthani University

^{2,3}Advisor-Doctor of Education Administration Program in Educational Administration,

Pathumthani University

*Corresponding author: thawornsin.jan@outlook.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว และเพื่อประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่านเพื่อสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 ท่าน เพื่อสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร ครู จากโรงเรียนในจังหวัดสระแก้ว จำนวน 318 คน เพื่อประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Received : 6 March 2021

Revised : 8 December 2021

Accepted : 23 December 2021

Online publication date : 29 December 2021



ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 6 องค์ประกอบ การสร้างแรงจูงใจ มี 8 องค์ประกอบ การคิด วิเคราะห์ มี 4 องค์ประกอบ และ การควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน มี 7 องค์ประกอบ ผลประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้นำ / การเปลี่ยนแปลง / ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

Subject research Leadership Competencies for Change Agent of School Administrator in Sakaeo province. There is a reason for education departments of the organization of change for the administrators of educational institutions in Sa Kaeo Province. To develop components of transformational leadership competencies for educational institution administrators in Sa Kaeo Province And to assess the components of transformational leadership competencies for educational institutions administrators in Sa Kaeo Province. The sample used in this research was divided into 3 groups, namely a group of 10 experts for interview. A group of 15 experts to discuss groups and a sample group from 336 teacher administrators from schools in Sa Kaeo Province To assess the composition of transformational leadership competencies for educational institution administrators in Sa Kaeo Province. Research instruments. The research instruments included interviews, recorded group discussions. And assessment form The statistics used in the research were percentage, mean and standard deviation.

The research results were found that: Leadership Competencies for Change Agent of School Administrator in Sakaeo province. It consists of six elements of vision determination, eight motivation elements, four critical thinking elements, and seven elements of supervision and assignment. The results of the evaluation of the composition of the transformational leadership competencies for the school administrators in Sa Kaeo Province Suitability And the possibilities are at the highest level.



Keywords: Leadership Competencies / Change Agent / School Administrator

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 6 ได้ระบุถึงเป้าหมายหลักของการศึกษาว่า “การจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคน เพราะความสามารถ และศักยภาพของคนจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติให้เจริญ ประเทศใดที่มีพลเมืองมีการศึกษาดี้อยู่ได้เปรียบในการแข่งขัน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และ ฉบับที่ 12 ได้มุ่งเน้นการศึกษาเป็นเครื่องมือของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างคนที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งเน้นความเป็นมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพบริบทรอบด้าน โดยมีความเชื่อว่า หากคนได้รับการพัฒนาได้รับการศึกษาที่ดีที่สุดจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาทุกด้าน

ในการจัดการศึกษาของประเทศนั้น กลไกสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นผู้วางแผน จัดการ พัฒนาทั้งบุคลากรและกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ให้มีศักยภาพ และมีคุณภาพที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่พัฒนาองค์กรให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ (อารียา ศิริบุญยประสิทธิ์, 2554 : 33) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเป็นกลาง ขจัดหรือประสานในเรื่องขัดแย้งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สรรหาทรัพยากร กล้าเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทุกด้าน เพื่อให้บรรลุประสงค์ของสถานศึกษาและทางราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำยังต้องเป็นผู้ที่มีจุดยืน ยึดถือหลักคุณธรรม มีความกล้าหาญ แก้ปัญหาให้กลุ่มได้ และเป็นผู้ที่ผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จและปรับตัวต่อความเสี่ยง เดย์ แลนซ์ (Day and Lance, 2004 : 44) เป็นคนที่กล้า และรับผิดชอบในการคิดทดลอง และริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ทำงานได้ผลดีกว่าเดิม (วิจารณ์ พานิช, 2550 : 41)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง รู้จักปรับรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา และสภาพแวดล้อม ผู้บริหารที่รู้จักเด่นจุดด้อยของตนจะพยายามปรับปรุงตนเอง เพื่อเพิ่ม



ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และเลือกใช้แบบของผู้นำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) สิ่งสำคัญที่จะเป็นพลังขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้คือการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาการบริหารของผู้บริหาร (หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ, 2552) โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา อาจเรียกได้ว่า “ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” เป็นหนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ก็คือ การสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำ ในความคิดเห็นของฟุลแลน (Fullan, 2006) ผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะโดดเด่น แต่สนใจเฉพาะเรื่องความสำเร็จของตนเองไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนหมู่มากในองค์กร จึงจะเป็นสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อการบริหารที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทั้งหมดนี้ตรงกับแนวคิดของ ธเนศ ขำเกิด ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ที่แสดงว่ามีความรู้มีความสามารถในการพัฒนาและบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ธเนศ ขำเกิด, 2560)

การพัฒนาผู้เรียนโดยการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญที่จะสร้าง และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาและทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเข้าสู่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ พบว่า ผลสอบ O-Net ของนักเรียนทั้งหมดในจังหวัดสระแก้วที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศในทุกรายวิชา (2562) และคะแนนการประเมินการอ่านของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้อีก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้วยังมีสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มากพอ ส่งผลให้สถานศึกษายังมีผลสัมฤทธิ์ที่ยังต้องได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดสระแก้วและต้องการเห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงมีความประสงค์ที่จะทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนา



สมรรถนะให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษาไทยให้มีความก้าวหน้า ทัดเทียมกับจังหวัดอื่น ๆ และระดับนานาชาติได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว
3. เพื่อประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดสระแก้ว

- 1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์
- 1.3 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร จำนวน 15 คน
- 1.4 วิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำผลมาพัฒนาต่อไป

ระยะที่ 2 พัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดสระแก้ว

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 2.1 ร่างกรอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ตามผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์
- 2.2 สร้างเครื่องมือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
- 2.3 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน



2.4 สรุปเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

ระยะที่ 3 ประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อประเมินความ
เหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว โดยใช้แบบประเมิน ดำเนินการดังนี้

3.1 สร้างแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของ
สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

3.2 นำแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบ
ประเมิน

3.3 ประเมินกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้บริหารสถานศึกษา 159 คน และครู 159 คน

3.4 วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา ในจังหวัดสระแก้วที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์
2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การคิด วิเคราะห์ 4) การควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน

2. ผลการพัฒนางานองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ที่ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ มีดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมอง การนำมุมมองของผู้บริหาร
แต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงาน และ จัดเกลาสำนวน
ให้สื่อความหมายชัดเจน

2.2 การสร้างแรงจูงใจ มี 8 องค์ประกอบ ดังนี้ การมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีการ
สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความท้าทาย การให้การสนับสนุน การสอนงาน การให้การ
ยอมรับการเสียสละ และ การสร้างแรงบันดาลใจ

2.3 การคิด วิเคราะห์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ กำหนดสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ กำหนด



ปัญหาหรือวัตถุประสงค์ กำหนดหลักการหรือกฎเกณฑ์ กำหนดการพิจารณาแยกแยะโดยอาจใช้เทคนิคคำถาม 5 W 1 H

2.4 การควบคุม ดูแลและการมอบหมายงาน มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การคิดและวางแผนล่วงหน้า การเลือกคนให้เหมาะกับงาน บอกหน้าที่ให้ชัด เล่าความสำคัญให้เข้าใจ กำหนด deadline สนับสนุนอย่างเต็มที่ และการให้ช่องทางการติดต่อ

3. ผลการประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว มีดังนี้

3.1 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความสามารถในการควบคุมดูแลและการมอบหมายงาน รองลงมาคือด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นอันดับสุดท้าย

3.2 ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความสามารถในการควบคุมดูแลและการมอบหมายงาน รองลงมาคือด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เป็นอันดับสุดท้าย

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แสดงเป็นโมเดลดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิด วิเคราะห์และ การ ควบคุม ดูแลและการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีความสามารถในการมองการณ์ไกล รู้บทบาทของตนเองและบทบาทในการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายหรือ แผนงานที่กำหนดไว้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารผู้โรงเรียนการ เปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จใน การทำงานอย่างสูง จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ อันเป็นการ



กำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย และผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้คณะผู้ปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในการดำเนินงานจะต้องมีการกำกับควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คอตเตอร์ (Kotter, 1996 : 72) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์เป็นการชี้องค์ประกอบขององค์กร และในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร และสอดคล้องกับ วีระกานท์ ศรีสมัย (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในชลบุรี เขต 2 ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เพราะการทำงานในทุกองค์การหากขาดพลังหรือสิ่งจูงใจในการทำงานแล้ว อาจส่งผลให้ขาดชีวิตชีวาในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักขณ์ ภิญญอมงคล (2552) การมอบหมายงานเป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะทำงาน ๆ นั้นได้ บรรลุผลตามต้องการ สิ่งสำคัญในการมอบหมายงาน คือ งานที่ถูกมอบหมายไปนั้นยังคงเป็นงานของผู้มอบหมายไม่ใช่งานของผู้รับมอบ ดังนั้น ความรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นยังเป็นของผู้มอบหมายงานโดยตรง นั่นคือ ผู้บริหารงาน

2. ผลการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว ที่ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมอง การนำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน คัดเลือกและตัดสินใจขนาดของหน่วยงาน และ จัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน 2) การสร้างแรงจูงใจ มี 8 องค์ประกอบ ดังนี้ การมีผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความท้าทาย การให้การสนับสนุน การสอนงาน การให้การยอมรับ การเสียสละ และการสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคิด วิเคราะห์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ กำหนดสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ กำหนดปัญหาหรือวัตถุประสงค์ กำหนดหลักการหรือกฎเกณฑ์ กำหนดการพิจารณาแยกแยะโดยอาจใช้เทคนิคคำถาม 5 W 1 H 4) การควบคุม ดูแลและการมอบหมายงาน มี 4 องค์ประกอบ คือ การคิดและวางแผนล่วงหน้า การเลือกคนให้เหมาะกับงาน บอกหน้าที่ให้ชัด เล่าความสำคัญให้เข้าใจ กำหนด deadline สนับสนุนอย่างเต็มที่ และการให้ช่องทางการติดต่อ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีแนวคิดในด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ



การศึกษา มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ โดยใช้แรงจูงใจตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามความรับผิดชอบ ให้การยอมรับนับถือ และส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ ซึ่งต้องมีเหตุผล มีหลักการ ศึกษาความเป็นไปของการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่ดีนั้น จะต้องมีความสามารถในการตีความ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์เป็นผู้ที่มีความช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม และมีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล นอกจากนี้ต้องมีการนิเทศ การควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจในงาน แก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงาน ประเมินผลความสำเร็จและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นไป ซึ่ง สอดคล้องกับ โรเบิร์ต ควินน์ (2009) ที่ได้วางแนวทาง รูปแบบในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยแบ่งความสามารถของผู้บริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ 3) ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และ 4) ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน สอดคล้องกับ ถวิล ศรีใจงาม (2558) ได้วิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟัง สอดคล้องกับ นุชนรา รัตนศิริประภา (2557) ได้วิจัย สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะโดยรวม และสมรรถนะประจำสายงาน และสามสมรรถนะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการจูงใจ และการบริการที่ดี ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก สอดคล้องกับ ปาริฉัตร ช่อชิต (2559) ได้วิจัย สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์

3. ผลการประเมินองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว พบว่า



3.1 ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การคิดวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญในการริเริ่มการวางแผนกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานจัดการศึกษา ผู้บริหารที่ดีต้องมีการคิดอย่างรอบด้านศึกษากฎ ระเบียบ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ความต้องการของสังคม และชุมชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ทั้งนี้ในการการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน และ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 20) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ ช่วยให้เราเข้าใจและสามารถอ่านสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ช่วยในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติหน้าที่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กรต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ ไสว พักขาว (2547) ที่ได้ให้ความหมายของการคิดวิเคราะห์ ว่าเป็นการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลขององค์ประกอบที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ นงลักษณ์ ภิญญอมงคล (2552) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ประสบความสำเร็จในงานจะต้องรู้เทคนิคในการมอบหมายงาน หากผู้บริหารไม่รู้เทคนิคการมอบหมายงานแต่มอบหมายงานออกไป หรือรู้เทคนิคแต่กลับไม่มอบหมายงานออกไป แม้งานนั้นจะสำเร็จลงด้วยการทำงานของผู้บริหารเอง แต่ก็เป็นการทำงานที่ไม่ใช่ของตน (เป็นของลูกน้อง) ซึ่งเป็นการเสียเวลาที่ควรใช้ในการทำงานที่แท้จริงของตนไป ผลเสียหายย่อมมากกว่าผลที่ได้รับอย่างเห็นได้ชัด

3.2 ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ และใช้การคิดวิเคราะห์ในการพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบ นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดสำหรับเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้ในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับ ดูก (Duke, 1987: 51) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถนำมากำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ สามารถนำมากำหนดกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยไม่เสียเวลาในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเป็นพิเศษยิ่งกว่าธรรมดา สอดคล้องกับ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกล รู้บทบาทของตนเองและบทบาทในการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถใน 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ



ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว มีข้อเสนอแนะที่ควรให้ความสนใจ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สมรรถนะด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เพื่อมาวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน

1.2 สมรรถนะด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูผู้สอน และควรเพิ่มการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับความสามารถของครู

1.3 สมรรถนะด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ แลควระกำหนดปัญหาหรือวัตถุประสงค์ โดยอาจใช้เทคนิคคำถาม 5W1H

1.4 สมรรถนะด้านความสามารถในการควบคุม ดูแลและการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และควรบอกหน้าที่ให้ชัด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยสมรรถนะการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

2.2 ควรวิจัยสมรรถนะการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสระแก้ว

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548). การคิดเชิงวิเคราะห์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย.

ถวิล ศรีใจงาม. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ธเนศ ขำเกิด. (2560). “สมรรถนะเฉพาะและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา”. [ออนไลน์]

เข้าถึงได้จาก : <http://gotoknow.org/blog/tanes/77080>.



ปาริฉัตร ช่อขิต. (2559). **สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.**

วิจารณ์ พานิช. 2550. “วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ”. **จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์. 73. หน้า 2-3.**

วีระกานท์ ศรีสมัย. (2551). **สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.**

อารียา ศิริบุญยประสิทธิ์. (2554). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.**

Day and Lance. 2004. “**ความหมายของภาวะผู้นำ,**” [Online]. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Lance_Armstrong_Foundation.

Kotter, John P. (1996). “**Leading Change**”. **Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press.**

Robert Quinn. 2009. “**A Spatial Model of Effectiveness Criteria,**” **Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science.29 (3): 363.**