แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

Guidelines for the Distributed Leadership Development of School Administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3

ทักษพร สายพญาศรี [1], ศุภธนกฤษ ยอดสละ [2*], วสันต์ชัย กากแก้ว[3]
Taksaporn Saiphayasri[1], Supathanakris Yordsala [2*], Vasanchai Kakkaew[3]

[1,2,3] สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
[1,2,3] Educational Administration, Faculty of Education, Surindra Rajabhat University

*Corresponding email: 64054010117@srru.ac.th
Received: 3 April 2023; Revised: 24 April 2023; Accepted: 26 May 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และ 3) ประเมินแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และการสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) การประสานงาน 3) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 4) วิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ภาวะความเป็นผู้นำ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยการ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 30 แนวทาง 3. การประเมินแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ

มากที่สุด และได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ จำนวนทั้งสิ้น 5 วิธี ได้แก่ 1) การดูงานนอกสถานที่ 2) การมอบหมายโครงการ 3) การหมุนเวียนงาน 4) การมอบหมายงาน และ 5) การให้คำปรึกษา

คำสำคัญ : การพัฒนาภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study about current conditions, desirable conditions, and needs assessment of distributed leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3; 2) to study guidelines for the development of distributed leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3; and 3) to evaluate guidelines for the development of distributed leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3. The sample group of this phase consisted of 288 school administrators and teachers under the Surin Primary Educational Service Area Office 3. Data were collected through a questionnaire with 0.94 reliability and an In-depth Interview. And the collected data was analyzed for frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The study found that: 1. The overall current condition of distributed leadership of school Administrators was at a high level while all aspects were also at a high level when considering each aspect. The overall desirable condition of distributed leadership of school administrators was at the highest level while all aspects were also at the highest level when considering each aspect. The needs assessment were arranged in descending order as follows: 1) decision making; 2) coordination; 3) team work culture; 4) shared-vision; and 5) leadership. 2. According to the result of in-depth interviews, 30 guidelines for the Development of distributed leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3 were proposed. 3. According to the guidelines for the development of distributed Leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3, the overall correctness, suitability, and feasibility of the guidelines for the development of distributed leadership of school administrators were at the highest level. Further, 5 methods to develop the distributed leadership were proposed including: 1) study visit; 2) project assignment; 3) job rotation; 4) job assignment; and 5) counselling.

Keywords : Leadership Development, Distributed leadership, School Administrators

บทนำ

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในการควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรครูในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ในการดึงภาวะผู้นำจากบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ให้เอื้อต่อการดึงภาวะผู้นำของแต่ละคนออกมามากกว่าการกำหนดตำแหน่งโครงสร้างการทำงานในสถานศึกษา (Leithwood and Jantzi, 2000) ภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่คอยขับเคลื่อนและผลักดันสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหวังเป้าหมายของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรครูในสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำมีความเชื่อมโยงกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่แค่เพียงผู้บริหารเพียงคนเดียวที่จะมีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีความหลากหลาย และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทการเป็นผู้นำ รวมกลุ่มความรู้ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนจะดีกว่าการเป็นผู้นำเพียงคนเดียว บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันควรเป็นภาวะผู้นำที่สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ สมาชิกในกลุ่มต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อการผลัดกันเป็นผู้นำ ไม่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเพียงคนเดียวที่จะเป็นผู้นำเพียงคนเดียว เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวเพราะจะไม่สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) โดยการให้ ครู บุคลากรในสถานศึกษาทุกๆ ฝ่าย มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา กระจายความเป็นผู้นำให้ทุกคนได้มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ โดยแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันได้มาร่วมมือกันในการทำงาน (David DeMatthews, 2014) ในการแสดงความเป็นผู้นำของแต่ละคนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เปรียบเสมือนการสร้างทีมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นหัวหน้าทีมที่คอยช่วยให้คำแนะนำสร้างความเป็นผู้นำให้กับสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้าน (Middlewood et al., 2005) สอดคล้องกับศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ (2555) ได้อธิบายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่นๆ ในองค์กรโดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมโดยมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายการทำงานเหมือนกัน และมีการปฏิบัติภาวะผู้นำโดยการกระจายความเป็นผู้นำสู่คนอื่น ๆ โดยตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก และเพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ร่วม และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

จากการรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบปัญหาที่สำคัญหลายประการอาทิ 1) ปัญหาด้านความไม่เสมอภาคในการได้รับบริการ ทางการศึกษา เกิดจากโครงสร้างการบริหารแบบราชการรวมศูนย์ และการจัดสรรงบประมาณและกำลังคนไม่เพียงพอ 2) ปัญหาการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา คุณภาพการศึกษาจากการวัดผลสัมฤทธิ์ในการทดสอบระดับชาติ (O-Net) ในช่วงชั้น ป.6 ม.3 และ ม.6 เฉลี่ยทั่วประเทศแล้วอยู่ในเกณฑ์ต่ำไม่ถึงร้อยละ 50 ในทุกรายวิชา เมื่อเทียบกับประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมและประเทศส่วนใหญ่รวมทั้งลดลงจากปีก่อนๆ และจากการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน)

พบว่าสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความตระหนักในเรื่องคุณภาพการศึกษา และยังพบว่ามีความแตกต่างกันสูง ระหว่างสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และ 3) ปัญหาการพัฒนาครูอาจารย์และบุคคลากรทางการศึกษา มีปัญหาขาดแคลนครูอาจารย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จึงดำเนินการตามนโยบายการศึกษา ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกปัจจุบันที่รวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจการเมือง สังคมและเทคโนโลยี โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการจัดการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาแล้วนั้นจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความเป็นผู้นำจากผู้บริหารไปสู่บุคลากรครูในสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลที่ดี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ และต้องการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
3. เพื่อประเมินแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 3,006 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 288 คน ระยะที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม 233 แห่ง จากการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จะได้สถานศึกษาที่ต้องตอบแบบสอบถาม 144 แห่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม สถานศึกษาละ 2 คน ระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 5 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 3 กลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 5 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยสังเคราะห์จากการศึกษางานวิจัยของ Elmore (2000); Gronn (2002); Gordon (2005); Spillane (2006); ศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ (2555); Harris (2014); พัชราพร ศิริพันธ์บุญ (2560); อัครเดช นีละโยธิน (2560); อรอนงค์ พรหมเดช (2561); ปาจรีรัตน์ อิงคะวะระ (2561); พัชรา เดชโฮม (2563); คมคาย น้อยสิทธิ์ (2565) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) การตัดสินใจ 4) การประสานงาน 5) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ และตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.62 – 0.90 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 ข้อ และ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ระยะที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการนำผลการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 5 ลำดับแรก ของแต่ละด้านมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาแนวทางการพัฒนา แนวคำถามที่ใช้มีลักษณะของคำถามปลายเปิด เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอธิบายความสำคัญของแนวทางอย่างลึกซึ้งในแง่มุมที่หลากหลาย พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

ระยะที่ 3 แบบประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของคำถามแต่ละข้อโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 - 1.00

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล โดยทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 288 ชุด โดยผ่านระบบรับส่งหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์ และ QR CODE ทำการ

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวนทั้งสิ้น 288 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง มาวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNImodified) โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) แล้วนำค่าเฉลี่ยการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมากำหนดประเด็นสำคัญ ข้อย่อยของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก มายกร่างโดยผู้วิจัย เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ นำมาเขียนข้อสรุปเนื้อให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ถึงผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อประเมินร่างแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิใน 5 ประเด็น คือ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการตัดสินใจ ด้านการประสานงาน และด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการนำผลการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 5 ลำดับแรก ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 5 คน

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิมีความสามารถด้านการบริหาร จำนวน 5 คน และจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล		
1. ภาวะความเป็นผู้นำ	3.62	0.59	มาก	4.78	0.36	มากที่สุด	0.320	5
2. วิสัยทัศน์ร่วม	3.59	0.48	มาก	4.75	0.40	มากที่สุด	0.323	4
3. การตัดสินใจ	3.50	0.53	มาก	4.69	0.47	มากที่สุด	0.340	1
4. การประสานงาน	3.55	0.44	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด	0.332	3

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล		
5. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	3.52	0.52	มาก	4.71	0.42	มากที่สุด	0.338	2
เฉลี่ย	**3.56**	**0.51**	**มาก**	**4.73**	**0.42**	**มากที่สุด**		

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยลำดับความต้องการจำเป็น เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) การประสานงาน 4) วิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ภาวะความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการนำผลการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 5 ลำดับแรก ของแต่ละด้านมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาแนวทางการพัฒนา โดยสรุปเป็นรายด้านดังนี้

2.1 ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารคิดหาวิธีปฏิบัติงานที่แปลกใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยวิธีการที่หลายหลาย และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไปเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน

2.2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน มุ่งมั่นต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงาน และให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับโรงเรียน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา

2.3 ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียนรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของครู สนับสนุนให้ครูทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน

2.4 ด้านการประสานงาน ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียน สนับสนุนให้กำลังใจช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้ครูในการปฏิบัติหน้าที่ ประสานงานกับฝ่าย

ต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และร่วมมือกับครูเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับโรงเรียน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา

2.5 ด้านวัฒนธรรมเป็นทีม ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อทำงานให้บรรลุผล ยอมรับความคิดเห็นของทีมงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและร่วมมือกับครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างทีมงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน

3. ประเมินแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ภาวะความเป็นผู้นำ	4.50	0.11	มากที่สุด	4.70	0.11	มากที่สุด	4.73	0.17	มากที่สุด
2. วิสัยทัศน์ร่วม	4.50	0.11	มากที่สุด	4.73	0.18	มากที่สุด	4.77	0.18	มากที่สุด
3. การตัดสินใจ	4.53	0.11	มากที่สุด	4.63	0.24	มากที่สุด	4.77	0.18	มากที่สุด
4. การประสานงาน	4.63	0.20	มากที่สุด	4.67	0.10	มากที่สุด	4.76	0.17	มากที่สุด
5. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	4.53	0.18	มากที่สุด	4.57	0.09	มากที่สุด	4.76	0.18	มากที่สุด
เฉลี่ย	**4.54**	**0.14**	**มากที่สุด**	**4.66**	**0.14**	**มากที่สุด**	**4.76**	**0.18**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 สามารถนำสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่ามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่ามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ที่สรุปผลการวิเคราะห์เช่นนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักเห็น ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในการบริหารงาน จึงใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นเรื่องคนที่จะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำค่อยๆ เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติ และส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอีกทั้งใช้มุมมองจากหลายๆคนเพื่อช่วยในการตัดสินใจบนพื้นฐานของความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการแบ่งอำนาจในภาระหน้าที่ตามความเหมาะสมและความเชี่ยวชาญ ภายใต้รูปแบบของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และกระตุ้นให้เกิดการมอบหมายการตัดสินใจ ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างศูนย์กลาง การควบคุมและการมีอิสระในการคิดด้วยการแสดงความคิดเห็น ครูในโรงเรียนมีอิสระหมุนเวียนความเชี่ยวชาญ ความคิด และความพยายามระหว่างกันในโรงเรียน แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานเป็นทีม หาทางแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองและทีมงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานร่วมกันแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันกับครูในโรงเรียน จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ (2555) ที่ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนเปิดการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการประเมินจากความต้องการจำเป็นและจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง โดยใช้ (PNI Modified) จะพบได้ว่า ด้านการตัดสินใจ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ลำดับต่อมา คือ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การประสานงาน วิสัยทัศน์ร่วม และภาวะความเป็นผู้นำ จะเห็นได้ว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จะมุ่งเน้นไปที่ภาวะความเป็นผู้นำเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด คิดหาวิธีปฏิบัติงานที่แปลกใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยวิธีการที่หลายหลาย และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไปเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ (2555) ได้อธิบายถึงการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กรโดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมโดยมีวัฒนธรรมการทำงานทีมีเป้าหมายการทำงานเหมือนกัน และมีการปฏิบัติภาวะผู้นำโดย การกระจายความเป็นผู้นำสู่คนอื่น ๆ โดยตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก และเพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ร่วม และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

2.1 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำข้อมูล

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำทั้ง 5 ลำดับ มาร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ และนำแต่ละข้อย่อยของแต่ละด้านที่มีคะแนนสูงสุด 5 ลำดับแรกมาเป็นร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ สรุปได้ว่าได้ร่างแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) การประสานงาน 4) วิสัยทัศน์ร่วม และ 5) ภาวะความเป็นผู้นำ และได้แนวทางการพัฒนาทั้งหมด 30 แนวทางย่อย สอดคล้องกับปาจรีรัตน์ อิงคะวะระ (2561) ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (Share Vision, mission, and goals) พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระจายภาวะผู้นำให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน 2) การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการทำงานแบบความร่วมมือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนมีการทำงานแบบร่วมมือกันแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ในบรรยากาศการทำงานด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน 3) กระบวนการตัดสินใจ (Decision making) พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมได้ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ได้แสดงความเชี่ยวชาญของตนเอง ร่วมตัดสินใจในเป้าหมายของโรงเรียน 4) ความรับผิดชอบและการตระหนักต่อหน้าที่ (Responsibility and accountability) พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อการทำงานของบุคลากรครูและผลลัพธ์ของโรงเรียน

2.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อนำมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความรู้และความสามารถที่จะเข้าใจแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและแสดงความคิดเห็นในการสัมภาษณ์ได้อย่างเหมาะสม จึงได้แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำที่ผ่านกระบวนการพัฒนาและมีการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยผลการสัมภาษณ์รายด้าน สรุปดังนี้ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารคิดหาวิธีปฏิบัติงานที่แปลกใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยวิธีการที่หลายหลาย และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไปเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน มุ่งมั่นต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงาน และให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับโรงเรียน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียนรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของครู สนับสนุนให้ครูทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่

เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน ด้านการประสานงาน ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียน สนับสนุนให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้ครูในการปฏิบัติหน้าที่ ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และร่วมมือกับครูเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับโรงเรียน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา ด้านวัฒนธรรมเป็นทีม ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเพื่อทำงานให้บรรลุผล ยอมรับความคิดเห็นของทีมงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและร่วมมือกับครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างทีมงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน จึงถือได้ว่าแนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีความสอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้ครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้ใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 ซึ่งหมายถึง รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด 70 คือ การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ เช่น การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ การดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน 20 คือ การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง 10 คือ การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม

3. ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จากการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยภาพรวมมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์จากการนำผลการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 5 ลำดับแรก ของแต่ละด้านมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาแนวทางการพัฒนา แนวคำถามที่ใช้มีลักษณะของคำถามปลายเปิด เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอธิบายความสำคัญของแนวทางอย่างลึกซึ้งในแง่มุมที่หลากหลาย พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะความเป็นผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) การตัดสินใจ 4) การประสานงาน 5) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 30 แนวทางย่อย ทั้งนี้ สอดคล้องกับอรอนงค์ พรหมเดช (2561) ศึกษาการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership practice) องค์ประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจ (Decision) และองค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork culture) และ คมคาย น้อยสิทธิ์ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และแบบประเมินภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การปฏิบัติภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 2 การมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม และองค์ประกอบที่ 4 การสร้างแรงจูงใจ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คือ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิธีปฏิบัติงานที่แปลกใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยวิธีการที่หลายหลาย และปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไปเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบผลจากการวิเคราะห์ความสำคัญของการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การตัดสินใจ ดังนั้น ผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำต้องมีรูปแบบ กระบวนการที่ท้าทายในการกระจายความเป็นผู้นำ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียนรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของครู สนับสนุนให้ครูทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

1.3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไปวางแผนในการพัฒนาตนเองได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อจะได้นวัตกรรมที่เป็นรูปแบบที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อให้มีเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาต่อไป

2.3 ควรจะมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2579)*. กระทรวงศึกษาธิการ

คมคาย น้อยสิทธิ์. (มิถุนายน, 2565). การพัฒนาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และแบบประเมินภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, *10*(4), 1733-1737.

ฐาปณัฐ อุดมศรี. (2558*). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน* [วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปาจรีรัตน์ อิงคะวะระ. (2561). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปภาวี พิพัฒนลักษณ์. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร. (พ.ศ. 2561 - 2565). *คู่มือการพัฒนาแบบ 70:20: 10 Learning Model*. ม.ป.พ.

พัชรา เดชโฮม.(2563). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร*. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

พัชรา วาณิชวศิน. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. ปัญญาชน.

พัชราพร ศิริพันธ์บุญ. (กรกฎาคม-กันยายน, 2560). ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลต่อโรงเรียนสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 10*(4), 171-173.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์.(2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวให้พ้นกับดับของตะวันตก*. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. 2550. *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. (2564). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา2564*. กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3.

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อัครเดช นีละโยธิน (2560). *ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู จังหวัดขอนแก่น***.** มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

อรอนงค์ พรหมเดช. (มกราคม-เมษายน, 2561). การกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช. *วารสารวิจัยและพัฒนาสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 13*(1), 71-74.

Cacioppe R (1998). Leaders developing leaders: an effective way to enhance (eadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal 19*(4): 194-198.

DeMatthews, D. (2014). *"Principal and teacher collaboration: An exploration of Distributed leadership in professional learning communities." International Journal of Educational Leadership and Management 2(*2): 176-206.

Gronn,P.(2002). *Distributed Leadership as a Unit of Analysis*. Leadership Quarterly.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management, 30*(2), 95-110.

Helen Gunter, Dave Hall and Joanna Bragg (2013). *Distributed Leadership a study in Knowledge Production*: Article in Educational Management Administration & Leadership Semtember 2013.

Leithwood, K.& Jantzi, D. (2000). *The Relative Effects of Principal and Teacher sources of Leadership on Student Engagement with School*. Educational Administration Quarterly. Vol. 35. 679 - 706.

Leithwood, K, & Jantzi, D. (2006). Linking leadership to student learning: The contribution of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, *44*(4), 496-528.

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2004). towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36*(1), 3-34.