

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

Transformational Leadership of School Administrators under
The Secondary Education Service Office Area 27

เกศสุตา วรรณสินธุ์¹, ชยาگانต์ เรืองสุวรรณ²

Ketsuda Wannasin¹, Chayakan Ruangsuwan²

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2562

Email : ketsudawannasin@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง เพื่อหาคำดัชนีลำดับความ
ต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่
บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน จำนวน 341 คนและกลุ่มเป้าหมายจำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ
เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือและวิเคราะห์
ข้อมูล คือ ความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคำดัชนี
ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คำดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ
ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษาควรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมใน

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม

¹ Graduate Students Majoring in Master of Education Program in Educational Management,
Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand.

² มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

² Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand.

* ได้รับบทความ: 27 พฤษภาคม 2562; แก้ไขบทความ: 21 มิถุนายน 2562; ตอบรับการตีพิมพ์:
25 มิถุนายน 2562

Received: May 27, 2019; Revised: June 21, 2019; Accepted: June 25, 2019

การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกฎระเบียบต่างรวมไปถึงให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร และผู้บริหาร
ควรมีทักษะในการยกย่องและชมเชยในตัวบุคลากร

คำสำคัญ : 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้บริหารสถานศึกษา 3. ความเป็นจริงและความคาดหวัง

ABSTRACT

The Objectives of the research article were to study assess reality, expectation, needs and the ways of developing in transformational leadership of educational institution administrators. The sample group consisted of 341 people and the professional 8qualified persons. Tools used for collecting data included questionnaire and interview. The statistics implemented in data quality and analysis validity, reliability, means, standard deviation, and modified priority needs index (PNI_{modified})

The result had shown that the average below reality of the transformational leadership of educational institution administrators is in the significantly good level. The average below expectation of the transformational leadership of educational institution administrators is in the significantly excellent level. The perspective on the modified priority needs index of the transformational leadership. As follow Inspirational Motivation individual consideration categorized intellectual stimulation and idealized influence. The approaches of developing the transformational leadership were being open-minded to personnel's opinions by giving the opportunity to participate in setting the vision, policy, and rules, having a self-confident, acknowledging all of personnel in the organization, and having a positivity skill in complementing and admiring.

Keywords : 1. Transformational Leadership 2. The Educational Institution Administrator 3. Reality and Expectation

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบันนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาการศึกษาก็เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสิ่งต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ฉบับที่ 20 ที่ใช้ในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรกที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการลงประชามติออกเสียงรับหรือไม่รับ เพื่อใช้เป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560 : 3)

สำหรับในด้านการศึกษานั้นมาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปีตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้

เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกายจิตใจวินัยอารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัยโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2553 : 2-3) ดังนั้นในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในสภาวะปัจจุบันโลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้โดยกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน

จากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้บทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนดต้องเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มีความมั่นใจในระดับสูงขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 331-340); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 73 -74); ชีวิน อ่อนละอ (2553 : 128); Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994); Bernard M. Bass (1997); Stephen R. Covey (2004) และ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006) และสรุปได้มีทั้งหมด 4 ด้านดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงควรมีทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน การทราบผลการบริหารจัดการตามความเป็นจริงและนำเอาความคาดหวังที่ผู้ตามคาดหวังให้เกิดขึ้นและได้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาไปปรับปรุงการบริหารงานของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ในส่วนที่ต้องพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงให้สามารถพัฒนาการบริหารงาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในยุคปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2.2 เพื่อศึกษาคำดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3.2 ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 2,973 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน จำนวน 341 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 : 43) และทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นด้านความเป็นจริงเท่ากับ 0.92 และด้านความคาดหวัง เท่ากับ 0.95 และค่าอำนาจจำแนกด้านความเป็นจริงระหว่าง 0.37 ถึง 0.80 และด้านความคาดหวัง อยู่ระหว่าง 0.39 ถึง 0.88 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและจัดลำดับความสำคัญโดยค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index; PNI_{modified}) และในกรณีที่ค่า PNI_{modified} เท่ากันจะพิจารณาจากค่า PNI ประกอบ

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1)ครูที่ได้รับรางวัล วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ปีการศึกษา 2554 จำนวน 1 คน 2)ครูที่ได้รับรางวัลหนึ่งแสนครูดี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2 คน 3)ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ ปีการศึกษา 2556 จำนวน 1 คน 4)รองผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1 คน และ 5)ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสร้างแบบสัมภาษณ์ศึกษา หลักการแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และผลการวิจัยตามระยะที่ 1 เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ร่างประเด็นการสัมภาษณ์ ภายใต้กรอบการวิจัยให้ครอบคลุมการนิยามกรอบแนวคิดในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลการสัมภาษณ์จากกลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาสรุปผลการวิจัยโดยการพรรณนาวิเคราะห์

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ

ระดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ

ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก ($PNI_{modified} = 0.36$) รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($PNI_{modified} = 0.34$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($PNI_{modified} = 0.32$) และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($PNI_{modified} = 0.24$) ตามลำดับ

5.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

5.2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า 1) ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากรผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกทางความคิด โดยให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกฎระเบียบต่างๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ให้มีความสำคัญกับทุกคนในองค์กร 2) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานได้เต็มความสามารถ มีการสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เชื้อมนและวางใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทำงานเต็มความสามารถ จะส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารควรทักษะในการยกย่องชมเชยในตัวบุคลากร มีทักษะในการพูดที่ดี พูดจาไพเราะ อ่อนหวาน เล็งเห็นความตั้งใจในการทำงาน ของบุคลากร สร้างองค์กรให้เกิดความสามัคคี มีความรักใคร่ในหมู่คณะ และเล็งเห็นความสำคัญ ความตั้งใจของผู้ร่วมงาน ถ้ามีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาก็เข้าไปมีส่วนในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5.2.2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พบว่า 1) ผู้บริหารมีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากรผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม และมีการติดตามผล ประเมิน ทำดีมีรางวัล 2) ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเสนอความคิดเห็นต่างๆ มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อ

ได้รับแนวทางในการดำเนินงานที่หลากหลายรูปแบบ ก่อนมอบหมายงานให้กับบุคลากร ผู้บริหารต้องสอบถามและสังเกตความสามารถของแต่ละบุคคล และมอบหมายงานให้ตรงตามความถนัดและความสนใจ พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากร 3) ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ในองค์กร และประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน เพื่อจะได้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เกิดความสามัคคี รักใคร่ในหมู่คณะและผู้บริหารควรให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

5.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า 1) ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษพัฒนางานให้ตรงตามความสามารถนั้น ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน ทำนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรให้สื่อ เทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการอบรมเกี่ยวนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ 3) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันกับทุกฝ่าย วิเคราะห์ สังเคราะห์งาน และเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ สร้างกระบวนการกลุ่มในการแก้ไขงาน โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

5.2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรทำงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน และรูปแบบงานอย่างชัดเจนและชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบก่อนลงมือ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน 2) ผู้บริหารมีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ทุ่มเทลงกาย พลังใจในการปฏิบัติงาน ทำงานเพื่อส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน 3) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารควรประพฤติตนให้บุคลากรมีความศรัทธา สร้างความเชื่อมั่น มีความกล้าหาญ และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความรักในวิชาชีพ พุดจาไพเราะ ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำความดี

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และหาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จำนวน 4 ด้าน มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

6.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารควรพัฒนามากกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมส่งเสริมที่เน้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการแสดงออก มีความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรทางการศึกษาว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีทักษะในการพูดจูงใจ โน้มน้าวใจ และสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา

วิจิตรวงศ์ (2551 : 75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับ สุริน ชำรรมมา (2552 : 49 - 50) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายกลุ่มโท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 161 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

6.2 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ทั้งยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประหยัด สัสดี (2552 : 190 -196) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ในส่วนของการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวม พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งาน ตระหนักถึงข้อมูลต่างๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตรุณี ชันขวา (2552 : 69 - 70) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

6.4 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่น เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานซึ่งจะทำให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหารและทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมสุคนธ์ สุริยวงศ์ (2557 : 96 - 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการที่ผู้บริหารมีมากที่สุด คือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา คำก้อน (2554 : 132) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

7.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมั่นใจในตนเอง ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเสียสละมุ่งพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย

7.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความยุติธรรมแก่บุคลากร

7.1.3 ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร

7.1.4 ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

7.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจสำหรับผู้บริหาร

7.2.2 ควรศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อด้านแรงบันดาลใจ

7.2.3 ควรศึกษาเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจแบบเฉพาะเจาะจง

8. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- จินตนา คำก้อน. (2554). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิรวิทย์ บุญวัฒนาภรณ์. (2556). **ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชีวิน อ่อนละอ. (2553). **การพัฒนาตัวชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐภูมิ เตมียสุวรรณ. (2550). **ปัจจัยบางประการส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัทเมืองไทยประกันชีวิตจำกัดในเขตกรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดรุณี ชื่นขวา. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น(ฉบับปรับปรุงใหม่)**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมสุคนธ์ สุริยวงศ์. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประหยัด สัสดี. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553). **ราชกิจจานุเบกษา ตอนที่ 45 ก. หน้า 1 – 3. 22 กรกฎาคม 2553**.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุริยน ชาธรรมมา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคุณโท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California, USA : SAGE Publications.
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Stephen R. Covey. (1990). *The 7 habits of highly effective people*. New York : A Fireside.

9. คำขอบคุณ

การวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณก ดวงชาต อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไข ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ประธานกรรมการสอบและ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้แนะนำแนวทางที่ถูกต้องในเนื้อหาของงานวิจัยฉบับนี้ให้ครอบคลุมและเกิดความสมบูรณ์อย่างดียิ่งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ ดร.อัมพร กุลาเพ็ญ ดร.รัชนีเพ็ญ พลเยี่ยม นายนรินทร์ จันทร์เหลือง และนางรุ่งนภา วรรณคำ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสมบูรณ์ของเนื้อหา และสำนวนภาษา ตลอดจนให้คำแนะนำในการปรับปรุงเครื่องมือ แก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงขอขอบพระคุณบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ บิดา มารดา คุณครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านซึ่งเป็นผู้วางรากฐานสติปัญญา ความรู้ ให้การอบรมสั่งสอน และคุณธรรมจริยธรรม อันเป็นเครื่องชี้นำสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานและสำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด