

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

รอฮีม สุหลง\*, นิตยา เรืองแป้น\*\*

\* นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 260 คน ได้มาโดยทำการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในศึกษา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการศึกษา พบว่า

1. จากผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. จากผลการประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

3.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้ มีความสามารถเฉลียวฉลาดเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และมีความเสียสละ

3.2) การสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ตั้งมาตรฐานในการทำงานไวสูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจเข้าใจความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ของครู และให้กำลังใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

3.3) การกระตุ้นสติปัญญา ได้แก่ ใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลเป็นหลักฐาน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และ



3.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญเป็นอิสระต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

*Transformational Leadership of School Administrators under  
Vocational Education in the Three Southern Border Provinces*

*Rawhymn Sulong\*, Nittaya Ruangpan\*\**

\* Student of Majester, program in Education Administration, Faculty of Education, Yala Rajabhat University

\*\* Asst. prof. Dr. program in Education Administration, Faculty of Education, Yala Rajabhat University

**Abstract**

The objectives of this independent study were 1) to study the level of transformational leadership of school administrators. 2) to compare the level of leadership change of educational institute administrators Classified by variables, gender, age, work experience and the size of the educational institutions; 3) To compile recommendations on transformational leadership of school administrators The sample consisted of 260 teachers under vocational education in the three southern border provinces, obtained by simple random sampling. The instrument used in this research was the Leadership Change Questionnaire of Educational Institution Administrators. under vocational education in the three southern border provinces The confidence of the whole questionnaire was .97 The statistics used in the study were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test and the F-test.

The results of the study found that

1. From the results of the study data Regarding the level of transformational leadership of the administrators of vocational schools in the three southern border provinces, it was found that all aspects had a high average level.

2. From the comparison results Transformational leadership of vocational school administrators in the three southern border provinces classified by gender, age, work experience and school size It was found that the overall and each aspect were not different.

3. From the results of the compilation of recommendations on the transformational leadership of school administrators based on the opinions of teachers under vocational education in the three southern border provinces as follows:



3.1) Ideological influence, i.e. having knowledge and ability to build confidence in coworkers that they can overcome obstacles and problems having intelligence that is acceptable to colleagues and having sacrifices

3.2) Motivation: setting high work standards to motivate and challenge co-workers' abilities. Address the teacher's problems and encourage the coworkers to be able to complete the assignments.

3.3) Intellectual stimulation: using a questioning approach to contribute to co-workers' opinions, analyzing the root causes of problems at work using evidence, and opening Opportunities for colleagues to participate in expressing opinions and making decisions in finding ways to prevent and solve problems. and

3.4) Consideration of individuality, i.e. encouraging colleagues to work effectively as a team, freedom to express their opinions, and Assign tasks taking into account the competence of the individual.

**Keywords:** leadership; the academic leadership of the school administrators



## บทนำ

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 20 การอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ ให้มีการจัดการศึกษาใน 3 รูปแบบ คือการจัดการศึกษาในระบบ โดยเน้นการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลักการจัดการศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการให้มีมาตรฐานและคุณภาพ จากแผนปฏิรูปอาชีวศึกษารายงานสภาพปัญหาของการจัดอาชีวศึกษา พบว่า มีนักเรียนเข้าเรียนลดลง ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานศึกษามีมาตรฐานที่ต่างกัน ปัจจัยสนับสนุนเพื่อการจัดอาชีวศึกษาอย่างมีคุณภาพไม่เพียงพอ และขาดแคลนครู รวมทั้งคุณภาพของครูส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558:มปป.)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อองค์กรโดยกระตุ้นระดับความต้องการของมนุษย์ ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักแนวคิดของ เบอ์นาร์ด เอ็ม แบสส์ (Bernad M Bass, 1999:9-32) ที่ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้ ความหมาย และท้าทายต่องานที่กำลังรับผิดชอบอยู่มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) การกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อความ สัมฤทธิ์ผลและก้าวหน้าของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และช่วยเหลือพร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากรายงานสรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (Vocational National Educational Test:V-NET) ปีการศึกษา 2556 และปีการศึกษา 2557 ปรากฏว่าวิทยาลัยสังกัดอาชีวศึกษา สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีผลการทดสอบค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษาโดยรวม เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ ทั้งงานการบริหารและงานวิชาการเท่าที่ควร ทั้งไม่มีภาวะผู้นำทางการบริหาร ครูไม่ให้ความเคารพและ ผู้บริหารสั่งการครูไม่ได้เท่าที่ควร (ซอฟี ราเซะ, 2560:3) เพราะฉะนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำภาวะ



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสิ่งก่อสร้าง และอื่นๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข เช่น ใช้คนให้เหมาะกับงาน, ยกย่องเชิดชูเกียรติครู, การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งผลให้องค์กรเกิดความรัก ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้กับสถานศึกษา ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษามีความภาคภูมิใจต่อผู้บริหารสถานศึกษาเอง

จากข้อมูลข้างต้นและสภาพปัญหาที่ได้กล่าวถึง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำจะมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้ นอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่ดีแล้วที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ และผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ยกย่องระดับความต้องการของผู้ตาม ให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นใน และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้นำเสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของกลุ่มเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อ ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการมีวิสัยทัศน์มีการเห็นคุณค่าตนเองมีศีลธรรมและจริยธรรม



1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางในการแก้ปัญหา ใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้นชี้แนะ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ

3. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จัดการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษา ได้แก่ อุตสาหกรรม เกษตรกรรม พาณิชยกรรม คหกรรม และศิลปหัตถกรรม ตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ถึงระดับปริญญาตรี ประกอบด้วยสถานศึกษา 13 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคยะลา วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา วิทยาลัยการอาชีพรามัน วิทยาลัยการอาชีพเบตง วิทยาลัยการอาชีพนครยะลา วิทยาลัยเทคนิคปัตตานี วิทยาลัยการอาชีวศึกษาปัตตานี วิทยาลัยการอาชีพปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกปัตตานี วิทยาลัยเทคโนโลยีการเกษตรและประมงปัตตานี วิทยาลัยเทคนิคบางนรา และ วิทยาลัยการอาชีพสุโขทัย

4. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราวที่มีหน้าที่ในการสอนนักเรียนนักศึกษาในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

5. สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง จังหวัดที่มีอาณาเขตติดต่อกัน และอยู่แนวเขตชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยติดต่อกับประเทศมาเลเซีย ประกอบด้วย 3 จังหวัด คือ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 13 แห่ง ครูผู้สอน จำนวน 739 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973:727-728; อ้างถึงใน ณรงค์ โพธิ์พฤษานันท์, 2557:44)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ ตามกรอบแนวคิดของ แบสส์ และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990:45-50) ประกอบด้วย 4 ด้าน รวมจำนวน 29 ข้อ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert's five Rating Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนัก

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการทำวิจัยถึงผู้อำนวยการวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จำนวน 13 แห่ง มี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 260 คน





2. นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ในรูปแบบออนไลน์ส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เมื่อเวลาผ่านไป 2 สัปดาห์ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามการตอบแบบสอบถามในออนไลน์ (google form)
4. ตรวจสอบข้อมูลของแบบสอบถามในระบบออนไลน์ ซึ่งพบว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 260 ฉบับ และมีความถูกต้องสมบูรณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 260 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายได้ตาราง

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อให้ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์มาแปลความหมาย รายชื่อ รายด้าน และให้ความหมายในภาพรวมการแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาประมวลผลและหาข้อสรุปนำเสนอเป็นความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.50 ส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.90 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.00 และส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 64.62



2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ รองลงมา คือ ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความเสียสละ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ให้กำลังใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สนับสนุนให้ค้นคว้าวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน รองลงมา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุยวิเคราะห์ในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา และสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และให้ความสนใจผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

3.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามเพศ ภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูในสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

3.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามอายุ ภาพรวมและรายด้านพบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

3.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวมและรายด้านพบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

3.4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมไม่แตกต่างกัน

4. การประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้ มีความสามารถเฉลียวฉลาดเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และมีความเสียสละ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจเข้าใจความรู้สึก เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของครู และให้กำลังใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลเป็นหลักฐาน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญเป็นอิสระต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล



## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้ นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวนชิต รักเกล้า (2552:88-89) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ สราญรัตน์ จันทะมล (2548:49-51) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับนโยบายโดยตรงรับรู้สถานการณ์การบริหารในแต่ละสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รับรู้เหตุการณ์ต่างๆก่อนผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีศักยภาพในการเป็นผู้นำอย่างสูงสุดเมื่อพบการปฏิบัติงานที่ต้องการความรวดเร็วผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนที่สามารถสามารถตอบสนองนโยบายของสถานศึกษาและนโยบายในระดับเหนือขึ้นไปกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ให้ครูปฏิบัติตามได้อย่างเคร่งครัดเมื่อต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อนักเรียนนักศึกษา เพื่อร่วมงาน สถานศึกษา และชุมชน อีกทั้งยังสามารถตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้กับครูเพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงานของครูให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสูงสุดในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วพร้อมทั้งคุณภาพ เช่น การเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินของสถานศึกษา การดำเนินงานร่วมกับสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และอวอลิโอ (Bass & Avolio 1991; อ้างถึงใน พรวิภา วรณศิลป์ 2559:2) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้นให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อและยอมรับในแนวทางการทำงานของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองตนเองและมองงานในแง่บวก หรือกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรตลอดจนสามารถพัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานและทีมงาน

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกเป็นด้านปรากฏผล ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ



เปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงของครู มีความมั่นใจว่าครูสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี เน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง แสวงหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดเป้าหมายที่ทำหายไว้อย่างชัดเจน อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานอย่างชัดเจน มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำในการใช้อิทธิพลจูงใจให้เกิดการยอมรับนับถือ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและยินดีที่จะให้ความร่วมมือ สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974:81-97) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานโดยใช้คำสั่งภายใต้อุดมการณ์ เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ทำหาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดม สิงโตทอง (2550:65) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย สุภารัตน์ อยู่สุวรรณ (2553:80) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากอาจผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอยู่เสมอและกล่าวแสดงความชื่นชมอย่างจริงใจ เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Griffiths (1956:243-253) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวนั้นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคน ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือ เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1990:10) ที่กล่าวว่า การจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ

เป็น พฤติกรรมของผู้ นำเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยู่ลักษณะเพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และร่วมพัฒนาให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550:97) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงการศึกษา ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา เพื่อพัฒนางาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับแนวคิดของเบสส์ (Bass. 1985:99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้ความคิดจินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยมมากกว่า การจะทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำ จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ใช้ความคิดก่อนที่จะลงมือทำ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้สูงขึ้นอีกด้วย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารี กังสานุกุล (2553:76) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงผลักดันให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผู้บริหารมีนโยบายบริหารงานโดยยึดหลักการบริหารงานบุคคล มีการกำหนดหน้าที่ การบริหารงานอย่างชัดเจน ยึดหลักความถนัดและเหมาะสม โดยการใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ เบสส์ (Bass. 1985:14-15) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง

2. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามลักษณะประชากร เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา





2.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามเพศ พบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ดาราวดี บรรจงช่วย (2560:80-88) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทต่างๆ ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งคุณลักษณะและบทบาททางสังคมที่สังคมกำหนดความเป็นหญิงและเป็นชาย โดยผ่านกระบวนการคิดเกลาทางสังคมผ่านทางสถานีทางสังคมต่างๆ ซึ่งมีคุณลักษณะและบทบาทดังกล่าว ส่งผลต่อการแสดงบทบาททางความคาดหวัง ความสัมพันธ์ การเข้าถึงสิทธิ และโอกาสในสังคมที่มีอัตลักษณ์ทางเพศอื่นๆ แตกต่างกัน แนวคิดบทบาทเพศภาวะแบบเสมอภาค คือ แนวคิดที่ยอมรับว่าหญิงชายนั้นมีความเท่าเทียมกัน และบทบาทของหญิงชายนั้นไม่มีความแตกต่างกัน บทบาทของหญิงชายไม่มีลักษณะตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ สังคมที่มีความเชื่อในเรื่องเพศภาวะแบบความเสมอภาคจะมีลักษณะ (Hurlock. 1978:463) จากการที่สังคมกำหนดและคาดหวังต่อหญิงชายแตกต่างกัน ทำให้ผู้หญิงและชายถูกกำหนดอยู่ในสถานะทางสังคมที่แตกต่างกัน เช่น สังคมเชื่อว่าผู้ชายมีความเป็นเหตุเป็นผลจึงกำหนดให้เป็นผู้ที่มีบทบาทอยู่ในพื้นที่สาธารณะ

2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามอายุ พบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วราภรณ์ ช้างอยู่ (2557:80-91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีอายุต่างกัน ทั้งนี้เพราะครูมีวัยวุฒิที่แตกต่างกันความรู้ ความสามารถใกล้เคียงกัน ที่จะก้าวเข้ามาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย และจะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น โดยเริ่มจากการพัฒนาระบบต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่ได้รับจากการที่ได้เริ่มต้นทำงาน ระหว่างการทำงาน ย่อมมีปัญหา อุปสรรคให้คนทำงานได้รับ และเกิดการแก้ไข



ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จได้ การที่ได้แก้ไขปัญหาในสถานการณ์นั้นๆ แล้ว ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าอายุที่ต่างกันไม่สามารถบ่งบอกถึงทัศนคติต่อการทำงานร่วมกับคนต่างวัย อาจเนื่องจากคนที่มีอายุต่างกันต้องร่วมงานกับคนหลากหลายช่วงวัย เพราะในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยบุคลากรต่างเจเนอเรชันทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีกลุ่มสังคมของ เดฟลูอ (DeFlue, 1996:45 อ้างถึงใน จเรศักดิ์ ชูรักษ์ 2550:23) เป็นประสบการณ์ที่สามารถนำประสบการณ์นั้นไปใช้ได้กับการทำงานที่เกิดปัญหา ได้จากการนำความรู้จากประสบการณ์ในการศึกษามาปรับประยุกต์ใช้ให้การทำงานประสบความสำเร็จได้

2.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินดา วงศ์อำมาตย์ (2550:123) ได้ศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัยในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจากครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างเป็นกระบวนการ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทาง การบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ร่วมงานภาคภูมิใจ เชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจ มีอุดมการณ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความรู้ ประสบการณ์สมกับเป็นผู้บริหารบุคลากรที่เป็นครูมืออาชีพแล้ว ประสบการณ์จะนำไปสู่การเรียนรู้ที่มากขึ้น เราจะเข้าใจความหมายของประสบการณ์นั้น และสามารถนำไปใช้พัฒนาตนเอง เลวิน (Lewin, 2005:32)

2.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูสังกัดอาชีวศึกษาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ขวัญชัย พูลเจริญ (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีขนาดของสถานศึกษา ต่างกัน ทั้งนี้ เพราะการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างๆ มีคุณภาพที่แตกต่างตามบริบท ประกอบสถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง มีการช่วยเหลือการปฏิบัติงานกัน ยอมรับความคิดเห็น แนะนำ ยินดีให้คำปรึกษา ให้เกียรติและ





ไว้วางใจกัน มีความเป็นกันเอง แต่ในลักษณะของสถานศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไปจะมีความห่างเหินกันขาดการติดต่อสื่อสารที่เป็นมิตร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารเรียน เหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาหรือเกิดวิกฤติคุณภาพเป็นทวีคูณ และยังมีการบริหารจัดการแบบเดิมๆ ในโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหลักสูตรหรือตอบสนองต่อหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สุรเสน ทังทอง. 2551:11) ขนาดสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของนักเรียน และการดำเนินของสถานศึกษาทั้งสิ้น ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือ ทรัพยากรที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษานั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียนที่มีความพร้อม ด้านทรัพยากรทางการศึกษาสูง จะส่งผลให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามไปด้วย

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีการสร้างแรงบันดาลใจและมีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในการปฏิบัติงานของครู ที่จะส่งผลให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และผลการปฏิบัติงานออกมาดีสุด ตลอดจนส่งเสริมและรับฟังความคิดเห็นของครู และให้ครูได้แสดงทักษะที่มีอยู่ให้เต็มที่
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเสียสละ การมีความรู้ตามความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้มีความสามารถ เฉลียวฉลาดเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้กำลังใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ ให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ และตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน
4. การกระตุ้นทางด้านปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักฐาน ใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา



5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามบุคลากรที่มีส่วนร่วม เช่น ชุมชน หน่วยงานราชการ ผู้ปกครอง และนักเรียน
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลทางการศึกษา

#### กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อันเนื่องมาจากได้รับคำแนะนำ และการสนับสนุน ส่งเสริมจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา เรืองแป้น รองศาสตราจารย์ ดร.จรูณี แก้วเอี่ยม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์วิวัฒน์ สุวรรณโณ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้โอกาส และได้มอบความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัย ตลอดจนให้ความเอาใจใส่ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดีเสมอมา

## เอกสารอ้างอิง

- จรูณี แก้วเอี่ยม. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารมีอาชีพ. สงขลา : โรงพิมพ์خانเมืองการพิมพ์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. วารสารคณะครุศาสตร์ บัณฑิต มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์,
- สมคิด บางโม. (2556). สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิรักษ์ จันทร์สีทอง. (2559). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดระยอง **จันทบุรี และตราด**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- อำนาจ ทองโปร่ง.. (2555). กฎหมายการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (2).
- Hoy, Wayne K, and Miskel, Cecil.G. 2008. *Educational administration : Theory, research, and practice*. 8thed. Singapore: McGraw-Hill.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education (4thed.)*. New York: Harper and Row.

