

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

Transformational Leadership of School Administrators of Jaturamitr

School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 1

พลศักดิ์ นุชประไพ¹ และ นลธวัช ยุทธวงศ์²

Pholsak Nuchprapai and Nontawat Yuttawong

Received: 10 February 2023; Revised: 25 February 2023; Accepted: 8 March 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 และ 2) เพื่อหาแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ประชากรและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น จำนวน 164 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก
2. แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 สรุปได้ดังนี้ 2.1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ ยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และประพฤติปฏิบัติตาม 2.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความเชื่อมั่น เป็นพลังขับเคลื่อนกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 2.3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันหา

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น Email : pungpon.nooch2536@gmail.com

² อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น Email : nontawat192498@gmail.com

แนวทางใหม่ ๆ มาช่วยแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนางานให้ดีขึ้น และ 2.4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำ เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สำหรับพัฒนางานของตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, กลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร

ABSTRACT

The purposes of the research were to 1) investigate the conditions of transformational leadership of school administrators of Jaturamitr School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 1, and 2) explore the approaches to transformational leadership of school administrators of Jaturamitr School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 1 . The research population and the data source were 164 teachers, school administrators, and experts of academic year 2022. The research instruments used to collect data were questionnaires and interviews. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings of the research indicated that;

The transformational leadership practices of school administrators of Jaturamitr School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 1; as a whole and each aspect, were at the high level. In terms of the approaches to transformational leadership of school administrators of Jaturamitr School Group under Tak Primary Educational Service Area Office 1, they were as follows; 1) for idealized influence, the school administrators should being a good role model, respectful of authority to establish credibility and develop faithfulness in them to encourage them to behave accordingly. 2) In terms of inspiration, the school administrators should encourage the personnel to enhance intrinsic motivation, improve the creative process, and increase enthusiasm at work. 3) For intellectual stimulation, the school administrators should encourage the personnel to understand the problems and find new ways of solving problems to solve them together systematically that lead to development at work. 4) In terms of individualized

consideration, the school administrators should take care of the personnel individually, encourage them to improve their self-esteem, give them advice, and give them the opportunity to learn new things to develop their tasks at work.

Keywords : Transformational Leadership, School Administrators, Jaturamitr School Group

บทนำ

การพัฒนาประเทศในยุคการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจสังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี และอื่น ๆ ทำให้ประเทศไทย ต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ภายในประเทศให้สามารถพึ่งตนเองให้มากขึ้น จากผลการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างต่อเนื่องนี้เอง ทุกสิ่งทุกอย่างจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมโลกภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการ แข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีความ หลากหลายนั้นต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพโดยเฉพาะด้านการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษา ของไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อจะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมี ความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ ปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ที่มุ่งหวังจะพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีจิตสำนึก วัฒนธรรมที่ดีงามและรู้คุณค่าของความเป็นไทย มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นพลังทางสังคมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ (ฤทธิชัย บัลลังค์, 2559 : 1)

ประกอบกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้าง ชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามี บทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการ พัฒนาการศึกษเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบ เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ

ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวอีกว่า การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้และคุณธรรมจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติ เข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรมรักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทย และพลโลกได้อย่างแท้จริง ซึ่งในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในส่วน of สถานศึกษา ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาไปได้ คือ ผู้บริหาร ปัจจุบันในการบริหารการศึกษานั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญ มากกว่าการจัดการ (Management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก เพื่อสามารถนำองค์ความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสามารถปฏิบัติพันธกิจในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564 : 1-3)

การจะพัฒนาการศึกษาให้ดีและก้าวนำโลกได้นั้น โรงเรียนหรือสถาบันทางการศึกษาย่อมมีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวไกล หากกล่าวถึงปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ดูเหมือนว่านักวิชาการบุคลากรที่อยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่า ผู้นำในระดับต้น ๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเสื่อมขององค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลดความสำคัญของผู้นำซึ่งบางแนวคิดกล่าวว่า องค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเลยก็ได้ ซึ่งก็เป็นเพียงความคิดและอุดมคติเท่านั้น หมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเสื่อมขององค์กรทั้งหลายอยู่ดี ดังนั้นในระบบการศึกษา ผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งชนิดฉับพลันมีลักษณะรุนแรงและค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งยากแก่การคาดการณ์ ดังนั้นองค์กรทางธุรกิจและองค์กรการศึกษาจึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กร ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเสียหายได้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554 : 2-4; อ้างถึงใน อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564 : 3-4) จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญที่ต้องมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการ

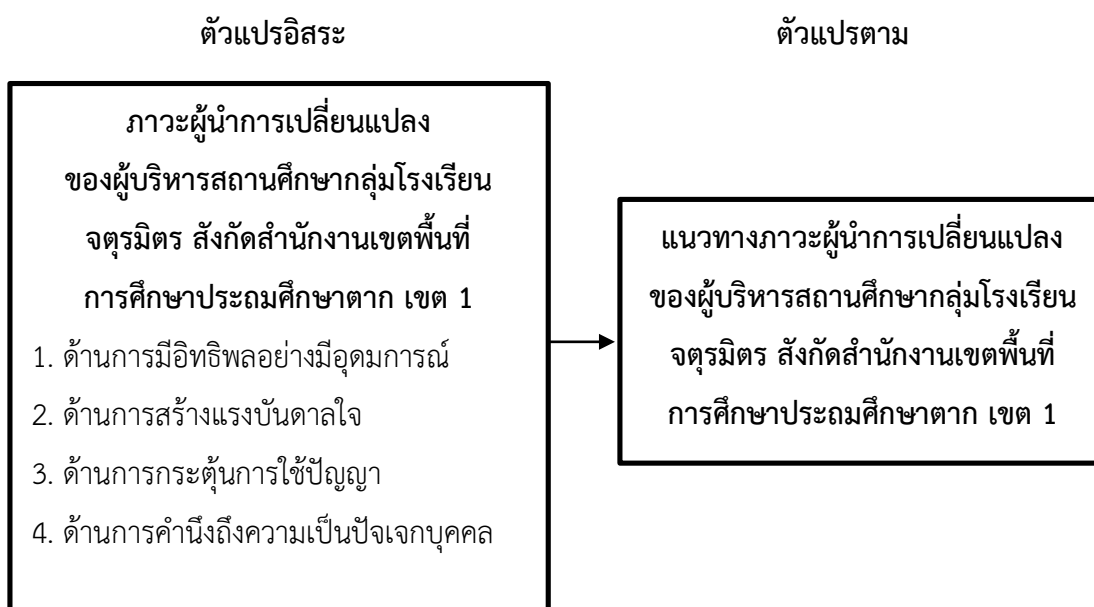
เปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1
2. เพื่อหาแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 มีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ในปี การศึกษา 2565 จำนวน 9 โรงเรียน รวมจำนวน 155 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ ข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การหาแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียน จตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ได้มาโดยการ เลือกรูปแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.03$) รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.01$) ด้านที่ 1 ด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.98$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับ สุดท้ายคือ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.98$)

หากพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบที่ดี อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.21$) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.17$) ข้อที่ 10 ผู้บริหารมี ความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.15$) ตามลำดับ และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ข้อที่ 8 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.75$)

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อที่ 7 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\mu = 4.12$) รองลงมาคือ ข้อที่ 9 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนให้เกียรติซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.04$) ข้อที่ 4 ผู้บริหารกล่าวถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.03$) และข้อที่ 6 ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรทุกคนในการทำงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.03$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ข้อที่ 10 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.66$)

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อที่ 7 ผู้บริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.25$) รองลงมาคือ ข้อที่ 8 ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรทุกคนเห็นว่ามีความสำคัญกับปัญหาที่หลากหลาย อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.06$) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนเกิดความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.05$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.83$)

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสนใจ เอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.23$) รองลงมาคือ ข้อที่ 9 ผู้บริหารตั้งใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน อย่างเป็นกลาง อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.15$) ข้อที่ 3 ผู้บริหารยอมรับและให้เกียรติบุคลากรทุกคน อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.14$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.92$) และข้อที่ 8 ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถของบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.92$)

2. แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดอกขี้เหล็ก เขต 1 มีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทาง สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ ยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และประพฤติปฏิบัติตาม

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความเชื่อมั่น เป็นพลังขับเคลื่อนกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันหาแนวทางใหม่ ๆ มาช่วยแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนางานให้ดีขึ้น

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำ เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สำหรับพัฒนางานของตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟัง ชื่นชม ให้เกียรติทุกคนด้วยความจริงใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561 : 108-112) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก 1.2 ด้านการคำนึงถึงเอกตละบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ใน ระดับมาก 1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก 1.4 ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยังไปสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559 : 74-76) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ และ ขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1.1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก ยกเว้นด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้าน พบว่า 1.1.1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมไม่เอาเปรียบผู้อื่น ผู้บริหารสามารถระดม กำลังคน เพื่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ ส่วนรวม 1.1.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถอธิบายความสำคัญ ของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ กำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นระบบตาม หลักการบริหารองค์การร่วมกัน 1.1.3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร

แสวงหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาแนะนำหรือเผยแพร่ ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 1.1.4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน เป็นเอกัตบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ

1.2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก เมื่อเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารแบบตามสบาย ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 3.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3.2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และด้านการบริหารแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธ์กร พองาม (2558 : 78-79) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” 2) เพื่อทราบแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยเรียง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.1) เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ

ของงานที่ได้รับมอบหมาย 1.2) รับฟังปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา อาจจะเป็นการเขียน บรรยาย ทั้งนี้เราจะไม่จำกัดความคิดของแต่ละบุคคล 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2.1) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้น รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2.2 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์หรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3.1 ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล 3.2 มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถและให้ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 4.2 หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนน่าเคารพ เลื่อมใส ศรัทธา มีความมั่นใจในตนเอง และมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วีรศักดิ์ ประจง (2556 : 68-70) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารพูดและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้และผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีพลังอำนาจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้กำลังใจ กระตุ้นบุคลากรทุกคนให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พันธ์กร พงงาม (2558 : 78-79) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยเรียง ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับ มาก 1) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้น รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับมอบ 2) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนระบุดูหาบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน โดย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559 : 74-76) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสวงหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มานำเสนอหรือเผยแพร่ ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสนใจ เอาใจใส่ ให้ความสำคัญ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จะมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561 : 108-112) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาด้านการคำนึงถึงเอกตละบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูให้สูงขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถนำแนวทางมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ ยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา และประพฤติปฏิบัติตาม สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจหรือมีบาร์มี ผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้ตามอย่างจริงใจ ดังที่กล่าวกันว่าแบบอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอนและมีผลต่อการปฏิบัติตนของผู้ตาม การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์นี้เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างอันดีงามในการปฏิบัติตน การมีบทบาทที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอ เมื่อผู้ตามรับรู้และยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำจะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และสอดคล้องกับแนวคิดของ วันเพ็ญ รัตอนันต์ (2555 : 29) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องเลียนแบบผู้นำของเขา

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความเชื่อมั่น เป็นพลังขับเคลื่อนกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ แบส (Bass, 1985, p. 66) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีพฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้ 1) การเน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ได้แก่ 1.1) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ 1.2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง 1.3) การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน 1.4) สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน 1.5) ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว 2) การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชรัตน์ จินชาวขำ (2547 : 33; อ้างถึงใน ฤทธิชัย บัลลังค์, 2559 : 30) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูด

การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันหาแนวทางใหม่ ๆ มาช่วยแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนางานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ แบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนของผู้นำหรือขององค์การที่เรียกกันว่า กระบวนการคิดสิ่งใหม่ หรือคิดใหม่ทำใหม่ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ตาม โดยสร้างความรู้สึกลึกซึ้งที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม หากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชรัตัน จินซาวซ่า (2547 : 31; อ้างถึงใน ฤทธิชัย บัลลังค์, 2559 : 33) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นและบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนาและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำ เปิดโอกาสและส่งเสริมให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สำหรับพัฒนางานของตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ แบส (Bass, 1985) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการให้ความสนใจ ใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจผู้ตามทั้งสภาพความต้องการ ระดับแรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างกันอยู่แล้ว โดยผู้นำจะกำหนดตำแหน่งของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หรือกลุ่มบุคคลอยู่ในระดับที่ใกล้ชิดหรือมีระดับเดียวกับทุกคนในทีม ไม่ใช่อยู่ในลักษณะของเจ้านาย (Bass) แสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา (Menter) ให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงที่ขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 :

11; อ้างถึงใน ฤทธิชัย บัลลังค์, 2559 : 33) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำได้เหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้มีภาวะผู้นำในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนเอง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ครูผู้สอนสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อื่น ๆ

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

ชรรัตน์ จินขาวขา. (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). ฉบับปรับปรุงใหม่ กรุงเทพฯ : บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.

- พนัชกร พองาม. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกุล”**. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด.
- วีระศักดิ์ ประจง. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียน มิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1**. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2560). **ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) และแผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)**. กรุงเทพฯ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฤทธิชัย บัลลังค์. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียน อำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. งาน นิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. London : Collier Mcmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). **Developing transformational leadership: 1992 and beyond**. *Journal of European Industrial Training*, 5(10), 21-27.