

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
GUIDELINES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
OF SCHOOL ADMINISTRATORS OF KHONKAEN PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5



¹ภักชญญา นีระพันธ์, ²สายัณห์ ผาน้อย และ ³จิราพร วิชระโภชน์

¹Phakchanya Neeraphan, ²Sayan Phanoi and ³Jiraporn Wicharapote

วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ประเทศไทย
College Of Asian Scholars, Thailand

¹Psukchayya@gmail.com

Received: December 30, 2023; **Revised:** March 26, 2024; **Accepted:** April 30, 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ดังนี้ 1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นใจในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาขึ้น 2. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรมีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทুমเท หั้งร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและ

¹ นักศึกษา, สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

² อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

³ อาจารย์ ดร., สาขาวิชาการพัฒนาหลักสูตรและวิทยาการการเรียนรู้ คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ การทำงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เราทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และวางแผนแก้ปัญหาที่ตรงจุด 4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร 5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมผู้นำจะกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เกิดความคาดหวังกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เกิดความปรารถนาที่จะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objectives of this research are 1) to study the current condition Desired condition and the need for transformational leadership of educational institution administrators Under the jurisdiction of the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office, Area 5 2) To study guidelines for developing transformational leadership among school administrators. Under the jurisdiction of the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office, Area 5, Guidelines for developing transformational leadership of educational institution administrators Under the jurisdiction of the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office, Area 5 as follows: 1. Inspirational aspect Management should promote activities that emphasize personnel expression. Have confidence in personnel Able to successfully complete assigned tasks Including the process of creating motivation. It creates confidence in work and encourages co-workers to work to their fullest. Executives introduce new ways of working. Make educational institutions develop 2. Taking into account differences between individuals Management should express their appreciation for the abilities and contributions of their personnel. The opinions of personnel are listened to. It will result in personnel working to their fullest potential, dedicating both physical and mental strength to their work. Including giving advice and giving opportunities for personnel to participate in work. To jointly develop the educational institution to achieve the set goals. 3. In terms of intellectual stimulation, executives should encourage personnel to be creative in their work. Encourage personnel to develop

themselves into learning individuals. Including encouraging personnel to analyze their work Synthesize work systematically Working systematically will result in us knowing the real problems of the organization. and plan to solve those problems precisely. 4. Ideological influence Executives should be committed and dedicated to working with personnel to achieve goals. There is sacrifice. and sees the common good including behaving as an example Make personnel have faith in the management.5. Shared vision Leaders set the vision for change. and inspire people to Come take part in creating the vision. Expectations arise regarding the organization's vision. There was a desire to move towards a shared vision.

Keywords : Guidelines for Developing Transformational Leadership

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลัก ในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ใน กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญ ใน การสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจ และสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศในส่วนของ ประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ในปัจจุบันองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐ และเอกชน ต่างต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม อันเนื่องมาจากกระแส โลกาภิวัตน์ (Globalization) และเป็นที่แน่นอนว่าภายใน องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน เป็นการปรับโครงสร้างองค์กร การลดขั้นตอนการทำงาน การปรับลดพนักงาน การ ปรับบทบาท หน้าที่ของบุคคลในองค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ขององค์กร แต่ ละองค์กรอาจมีกระแสการตื่นตัวต่อการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมการจัดการ ในองค์กรที่หลากหลาย ขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อกับบุคคลในทุกระดับอย่าง หลีกเลี่ยงไม่พ้น ทั้งใน ด้านทักษะการทำงาน ผลกระทบที่มีต่อเจตคติต่องาน เช่น ความรู้สึก ความมั่นคงในงาน จน บางครั้งเกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผล เสียหายต่อองค์กร โดยตรง ผู้นำในจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จำเป็นในการนำองค์กรไปสู่ ความเปลี่ยนแปลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย สำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องหาทางพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ (สมุทร ชำนาญ, 2556) ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อจัดการศึกษาของโรงเรียน แต่ใน

ปัจจุบันพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเป็นผู้นำจนทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ การศึกษาที่ขาดประสิทธิภาพ เห็นได้ชัดจากนักเรียนยังอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ขาดทักษะในการคิด วิเคราะห์สังเคราะห์แก้ปัญหาด้วยตัวเองไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษา โดยรวมทั้งประเทศ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดและต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นภาวะที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน เช่น เป็นผู้มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ในการบริหารพัฒนา บุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และปกครองอย่างเสมอภาคและเห็นคุณค่า (สุขุม จุสนิธ, 2560) นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน คือ เมื่อประสบปัญหา ผู้บริหารเกิดความลำเอียงในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารขาดความเป็นกันเอง ครูไม่สามารถเข้าไปปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ได้เท่าที่ควร เพราะมีความเกรงกลัว และรับรู้ความต้องการ ของครูเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน ส่วนข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหาร ควรสร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์ในการทำงานให้กับครู เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อ คุณลักษณะส่วนบุคคล และยังมีผลต่อเนื่องไปยังโรงเรียนในภาพรวม นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้นำให้การเป็นต้นแบบที่ดีงามทางด้านศีลธรรมแก่ครู และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ปัญหา คือ เมื่อมีครูสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ผู้บริหารมักจะกล่าวชมเชยเฉพาะบุคคลที่เป็นพรรคพวก ของตน และละเลยที่จะให้รางวัลหรือคำชมเชยกับครูคนอื่น และครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งที่ผู้บริหารจะมอบให้เมื่องานสำเร็จ ไม่ใช่สิ่งที่ครูต้องการ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหาร ควรให้คำยกย่องชมเชยและให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของครู โดยเสริมพลังอำนาจแก่ครูอย่าง สม่าเสมอ (ล้านนา มาปลุก, 2562) จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ ซึ่งวิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหาร จะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรสอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน เกศสุตา วรณสินธ์ (2562) กล่าวถึง ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนา ศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม รวมถึงเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ในตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติขณะที่ จิระเดช สวัสดิภักดิ์ (2562) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับภาพที่งดงามของอนาคต และจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ตลอดจนช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว อีกทั้ง อังกูร เถาว์วัลย์ (2562) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ โรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาท หน้าที่ขององค์กรภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศนคติใหม่และภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วม

รับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอม ทำตามผลการปฏิบัติ งานขององค์กร เป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียนให้สูงขึ้น นอกจากนี้ อรุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคน ยอมรับ ยอมทำตาม ทুমเทกำลังกายกำลังใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำ องค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นใน สภาพแวดล้อมได้เร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อสภาพปัจจุบัน สภาพ ที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นอย่างไรและศึกษาแนวทางใน การพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ทราบข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของตนเอง สามารถนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเองให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ เหมาะสม และมีศักยภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อจัดอบรมพัฒนาผู้บริหาร วิทยาลัย ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร การศึกษาที่ดี ยิ่งขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูล ไปใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้ดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่วางไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 2,287 คน ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 176 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,111 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปีการศึกษา 2566

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวนทั้งสิ้น 325 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 85 คน และครูผู้สอน จำนวน 240 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดในการวิจัยได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaire) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาพัฒนาเป็นข้อคำถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย

1. ความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก $\bar{X} = 4.324$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีภาวะผู้นำตามความความคาดหวังเป็นลำดับแรก รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในภาพรวม (PNI modified = 0.0068) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

2.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นใจในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาขึ้น

2.2 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรมีการแสดงความคิดเห็นในความสามารถและผลงานของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทুমเท ทั้งร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ การทำงานอย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้เราทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และวางแผนแก้ปัญหาที่ตรงจุด

2.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร

2.5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำจะกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เกิดความคาดหวังกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เกิดความปรารถนาที่จะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรมีการแสดงความคิดเห็นในความสามารถและผลงานของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทুমเท ทั้งร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประหยัด สัสดี (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมากส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gittens (2009) ได้ ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาคศึกษาด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชาและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าและสมาชิกมีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของปัทมสุคนธ์ สุริยวงศ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการที่ผู้บริหารมีมากที่สุด คือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารควรมีการพัฒนามากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาขึ้นโดยสภาพปัจจุบันนี้ผู้บริหารได้มีประสิทธิภาพมากอยู่แล้วทำให้การวิจัยครั้งนี้อยู่ในระดับที่มากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยอน ชาธรรมมา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายภูมิลักษณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 161 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thomas G.Henkel (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการผูกพันในงานของพนักงานเสริมในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานเสริมและรูปแบบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสอนเสริมนอกเวลาในมหาวิทยาลัยกว่า 30 แห่งในทางตะวันออกของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ปัจจัยของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางต่อความผูกพันในงานของพนักงานสอนเสริม ได้แก่ 1) คุณสมบัติต้นแบบของผู้บริหาร 2) พฤติกรรมต้นแบบของผู้บริหาร 3) การสร้างแรงจูงใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การพิจารณาการทำงานเป็นรายบุคคล

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ การทำงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เราทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และวางแผนแก้ปัญหาที่ตรงจุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดร.ณิ ชันขวา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำจะกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เกิดความคาดหวังกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เกิดความปรารถนาที่จะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วงศกร เพียรชนะ (2566) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ลำดับที่ 2 คือ ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ลำดับที่ 3 คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 4 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 5 คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ลำดับที่ 6 คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในส่วนด้านที่อยู่ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมแล้วผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากใกล้เคียงกับสภาพพึงประสงค์และด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากคือด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญคำนึงถึงบุคคลและกิจกรรมที่มุ่งสร้างและกระตุ้นทางปัญญา

เอกสารอ้างอิง

- กรมสามัญศึกษา. (2545). *แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ.2545-2549)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา,
- กสานต์ วณิชชานนท์. (2529). “*ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร*”. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นันทนา ประกอบกิจ. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนา ชุมชน สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร, [ออนไลน์]. www.tiac.or.th, 2537.
เข้าถึงได้จาก : http://thesis.tiac.or.th/result_2t_with_Ab.asp. [20 ธันวาคม 2544].
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2543). *หลักบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, บรรจง พงษ์ศาสตร์. (2538). *ทิศทางการจัดมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา,
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2542). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เจริญดีการพิมพ์.
- ประมวล อินทรศรี. (2537). *การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภิญโญ สาธร. (2526). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ยุทธศักดิ์ ฮมแสน. (2535). *หลักสูตรและการจัดการมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน,
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2540). *สถิติวิทยาทางการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น,
- Hoy, Wayne K. and Cecil Miskel. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Co-Singapore for Manufacture and Export, 2001. Leithwood, Kenneth., Doris Jantzi and Rosanne Steinbach. *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia : Open University Press, 1999.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. *Educational Administration : Concepts and Practice*. 3rd ed. Australia : Wadsworth, 2000.
- Razik, Taher A. and Austin D. Swanson. *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. 2nd ed. New Jersey : Merrill Prentice Hall International, 2001.
- Sergiovanni, Thomas J. *The Principals ship : A Reflective Practice Perspective*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice. Hall, 1998.