

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

The Guideline of Transformational Leadership Development Administrators under Secondary Educational Service Area Office 21

¹ชุติกัญจน์ ทักโลวา (Chutikan Thaklowa)

²วันทนา อมตาริยกุล (Wantana Amatariyakul)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University)

Email: 62120605118@udru.ac.th

Received April 26, 2021; **Revised** May 15, 2021; **Accepted** July 15, 2021

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the current conditions and the desirable conditions of the guideline of transformational leadership development administrators under the Secondary Educational Service Area Office 21; and 2) to propose the approaches of developing the guideline of transformational leadership development administrators. The research was separated into 2 phases as follows: Phase 1: to study the current conditions and the desirable conditions of the guideline of transformational leadership development administrators. The population was 2,130 teachers. The samples were 327 teachers. The research instrument was a questionnaire with a 5-level rating scale which separated for the current conditions and the desirable conditions of the guideline of transformational leadership with the reliability was .95; Phase 2: finding ways to develop the guideline of transformational leadership development administrators. By the semi-constructed interview. The experts were nine people by purposive sampling. The statistics for data were analyzed by frequency, percentage, mean, and standard deviation. The results were as follows: 1) the current conditions overall were high level, and the desirable conditions overall were at the highest level; and 2) propose the approaches of developing the guideline of transformational leadership development under the Secondary Educational Service Area Office 21 were 1) idealize influence, 2) inspiration motivation, 3) intellectual stimulation, and 4) individual consideration that assessment results of the approaches of developing. The guideline of transformational leadership development by the experts found that are available in every aspect.

Keywords: The Guideline for Leadership Development; Transformational Leadership; The Secondary Educational Service Area Office 21

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และ 2) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,130 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ระยะที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าใช้ได้ทุกแนวทาง

คำสำคัญ: แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น อีกทั้งยังต้องพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกได้ คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (Office of the Education Council, 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศใน ภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกรอบการดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของคนไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Khong-Uan, 2009) ในยุคปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากความก้าวหน้าและการพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี และ

ด้านวิทยาศาสตร์ที่เกิดจากความรู้ความสามารถของมนุษย์ ทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกใน 3 ระดับ (Office of the Education Council, 2014) ระดับที่ 1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Trend) การเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ระดับ 2 แรงขับเคลื่อนในระดับภูมิภาค คือการรวมเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN community) ระดับ 3 ประเด็นภายในประเทศไทย (Local issues) ความเชื่อมโยงกับต่างประเทศรายได้ปานกลาง วิฤตด้านความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งภายใต้สถานการณ์หรือบริบทการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้ส่งผลต่อนโยบายและแนวทางในการจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การศึกษาถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีความพร้อมเพื่อที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 กล่าวถึงความมุ่งหมายและหลักการไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Ministry of Education, 2019) สอดคล้องกับกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพได้นั้นบุคคลที่มีส่วนสำคัญมากที่สุดในการพัฒนาผู้เรียนก็คือครู ครูจึงถือเป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป ด้วยเหตุนี้ครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนรวมถึงแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทและแนวโน้มของสังคม (Chuensuksomwong, 2014) โดยแนวทางในการจัดการศึกษาให้สามารถปรับเปลี่ยนไปตามบริบทและแนวโน้มของสังคมนั้น ผู้บริหารถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทและแนวโน้มทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจึงจะส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน (Nakdontri, 2017)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความพอใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิด และแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับ Sararatana (2012) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต (Aphaiso, 2014)

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ได้ทำการศึกษาในเชิงทฤษฎีจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร (Chaisirithanya, 2016) เช่นเดียวกับ Luft (2012) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเผชิญกับปัญหาได้ดี โดยเฉพาะในสภาวะปัจจุบันที่การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอด ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและจูงใจให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสร้างนวัตกรรมหรือคิดวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ไข

ปัญหา มองเห็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน มีวิธีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา กระตือรือร้นในการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการ พัฒนาทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (SongKramrsri & Ruangmontri, 2018)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีบุคลากรในสังกัดที่ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วยและครู คศ. 1 เป็นจำนวนมาก ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีประสบการณ์การทำงานค่อนข้างน้อย และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ในช่วงวัย ใกล้เกษียณอายุราชการ ทำให้เกิดความแตกต่างของช่วงวัยค่อนข้างมาก รวมไปถึงเหตุการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 ที่ส่งผลให้การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบตามสถานการณ์ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการ บริหารสถานศึกษาในบริบทและสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัย จึงได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษา ว่าเป็น อย่างไรเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีประสิทธิภาพนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้จำแนกการศึกษาเป็น 2 ระยะ มีขอบเขตการวิจัยในแต่ละระยะประกอบด้วยขอบเขตด้าน ประชากรและเนื้อหา ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ขอบเขตประชากร

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จาก 56 โรงเรียน จำนวน 2,130 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 327 คน โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาด

เล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาดโรงเรียน โดยแบ่งตามอำเภอของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรของแต่ละอำเภอตามสัดส่วนที่คำนวณได้ ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก

ระยะที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาระยะที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยนำผลที่ได้จากศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จากระยะที่ 1 มากำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาระยะที่ 2 โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ประกอบไปด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่มีความปรารถนาต้องการการยอมรับ และเป็นผู้นำไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน

1. ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้ความสามารถเฉพาะตัวของบุคคลหนึ่ง ในการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้กระบวนการทำงานจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ (Sararatana, 2012)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา การมีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและสามารถเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงออกถึงการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีจริยธรรมในการทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน กระทำตนเพื่อให้ประโยชน์แก่ส่วนรวม ปลุกฝังครูผู้สอนให้มีค่านิยมที่ดี สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม จูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงมุมมองของปัญหา และมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา และแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง ใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Bennis & Nanus, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass, 1997)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การศึกษาจากเอกสารตำรา (McCauley, Moxley & Velsor, 1998)

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment)

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นเข้ามาเกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาองค์กร

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แล้วนำมาประเมินจัดลำดับความสำคัญเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. หลักการประเมินความต้องการจำเป็น การประเมินความต้องการจำเป็นอยู่บนพื้นฐานของหลักการ 2 ประการ คือ หลักความแตกต่าง (Discrepancy) และหลักความสำคัญ (Importance) กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การศึกษาที่มุ่งหวัง (What should be) 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is) 3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น 4) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างและจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และ 5) การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ (Wongwanich, 2007)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods) ของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .80 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item-objective Congruence: IOC) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยมาวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) โดยใช้สูตร

$$PNI(\text{modified}) = \frac{I-D}{D} \quad (\text{Wongwanich, 2007})$$

ระยะที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ตามกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทำการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลโดยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามายืนยันแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังนี้

1) ผลการศึกษาระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.26) และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.24)

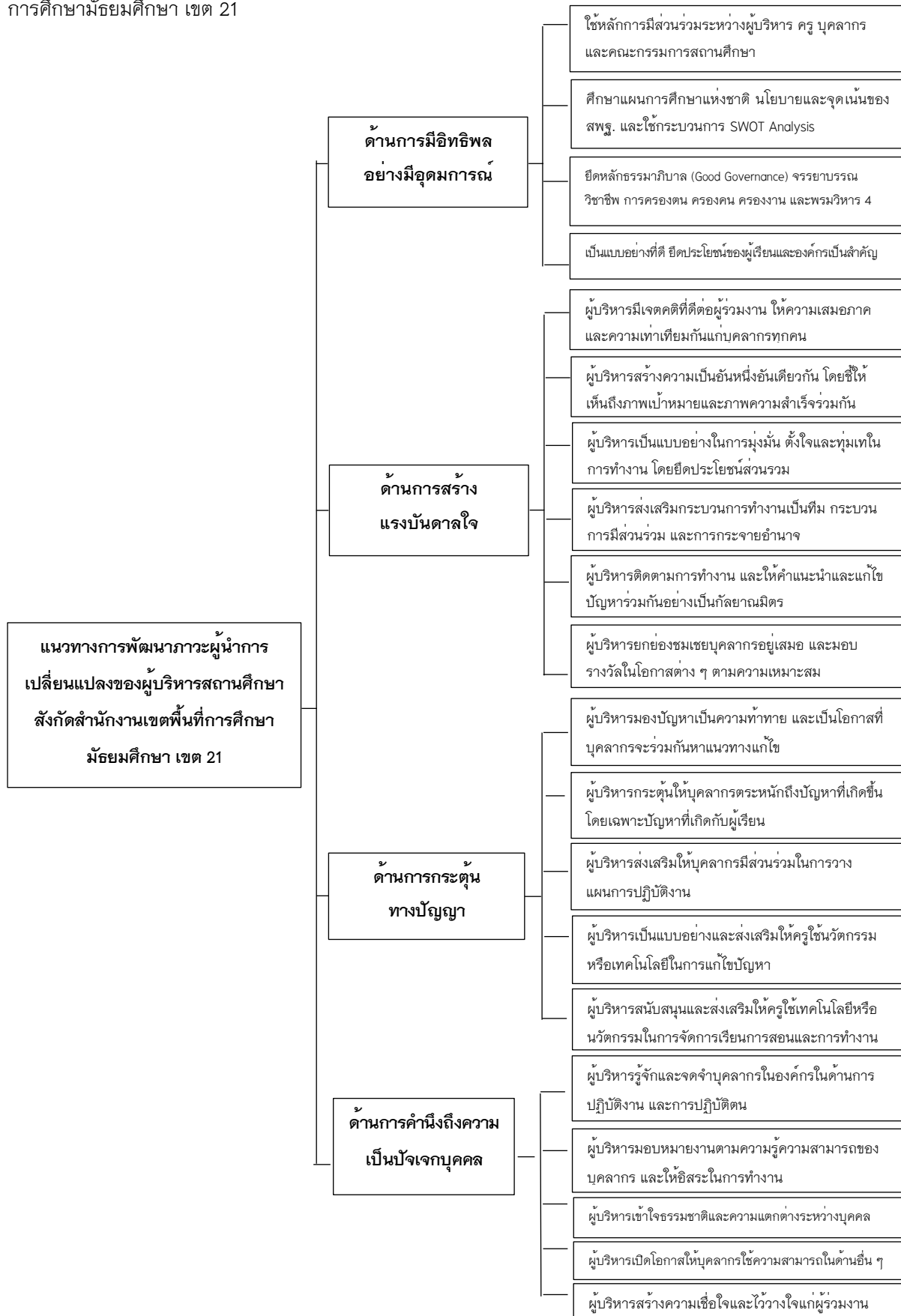
ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลำดับที่ 1 (PNI(modified) = 0.42) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นลำดับที่ 2 (PNI(modified) = 0.38) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นลำดับที่ 3 (PNI(modified) = 0.37) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นลำดับที่ 4 (PNI(modified) = 0.36) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายการ	สภาพปัจจุบัน (D)		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์ (I)		แปลผล	ความต้องการจำเป็น (PNI)	
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.		(I-D)/D	ลำดับที่
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	3.58	0.30	มาก	4.89	0.25	มากที่สุด	0.36	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.53	0.27	มาก	4.88	0.25	มากที่สุด	0.38	2
3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	3.55	0.23	มาก	4.89	0.21	มากที่สุด	0.37	3
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	3.45	0.22	ปาน กลาง	4.89	0.25	มากที่สุด	0.42	1
รวม	3.53	0.26	มาก	4.89	0.24	มากที่สุด	0.43	

2) ผลการศึกษา ระยะที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นแนวคำถาม และเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กลุ่ม เป้าหมาย จำนวน 9 ท่าน และนำมาสังเคราะห์ประเด็นเนื้อหา ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทั้ง 4 ด้าน รายละเอียดดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21



อภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้อภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการทำความรู้จักและจดจำบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้อิสระในการทำงาน เข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถในด้านอื่น ๆ และเป็นกัลยาณมิตรที่ดีโดยการสร้างความเชื่อใจ ไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยการมีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยชี้ให้เห็นถึงภาพเป้าหมายและภาพความสำเร็จร่วมกัน เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม กระบวนการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน ให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ยกย่องชมเชยบุคลากรอยู่เสมอ และมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับ Tesfaw (2014) ที่ทำการศึกษารื่องศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางบวกความพึงพอใจในการทำงานของครู และงานวิจัยของ Savareikiene (2013) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจได้และเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามยอมรับในการบริหาร และยอมเปลี่ยนเพื่อความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือเข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการพัฒนาปรับปรุงต่อยอดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ตระหนักและเห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพพัฒนางานในหน้าที่เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน เกิดแรงบันดาลใจที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Somma, 2018)

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ โดยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษา มีการศึกษาแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายและจุดเน้นของ สพฐ. และใช้กระบวนการ SWOT Analysis สอดคล้องกับ Atkinson & Pilgreen (2011) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาางานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จรรยาบรรณวิชาชีพ การครองตน ครองคน ครองงาน และพรหมวิหาร 4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดียึดประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Savareikiene (2013) ที่ศึกษาบทบาทภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการพัฒนาแรงจูงใจในด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารบ้านเมืองที่ดีอย่างยิ่ง

2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยชี้ให้เห็นถึงภาพเป้าหมายและภาพความสำเร็จร่วมกัน เป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม กระบวนการมีส่วนร่วม กระจ่ายอำนาจ มอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน ติดตามการทำงานและให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร ยกย่องชมเชยบุคลากรอยู่เสมอ และมอบรางวัลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thirawatcharaphoowadol (2016) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับ Panyaw (2016) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงสมรรถนะหลักและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู (Chaisirithanya, 2016)

2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารมองปัญหาเป็นความท้าทาย และเป็นโอกาสที่บุคลากรจะร่วมกันหาแนวทางแก้ไข มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เป็นแบบอย่างและส่งเสริมให้ครูใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Afshari *et al.* (2012) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ สำหรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน พบว่า ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ของครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้คอมพิวเตอร์ของครูใหญ่ระดับโรงเรียนมัธยม และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ในโรงเรียนด้วย โดยครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเผชิญกับการแทรกแซงได้ดี (Luft, 2012) และงานวิจัยของ Chaisirithanya (2016) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารรู้จักและจดจำบุคลากรในองค์กรในด้านการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้อิสระในการทำงาน เข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถในด้านอื่น ๆ สร้างความเชื่อใจและไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhu, Avolio & Walumbwa (2009) ได้ศึกษาบทบาทที่เหมาะสมของคุณลักษณะของผู้ตามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม โดยผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางด้านบวกต่อความผูกพันในการทำงานของผู้ตาม

สรุปผล

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความต้องการจำเป็น (PNIModifiel = 0.42) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความต้องการจำเป็น (PNIModifiel = 0.38) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าความต้องการจำเป็น (PNIModifiel = 0.37) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าความต้องการจำเป็น (PNIModifiel = 0.36) เป็นลำดับที่ 4

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ มีผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้แบบยืนยันแนวทางเพื่อการวิจัย พบว่า 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีแนวทางพัฒนาจำนวน 4 แนวทาง 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางพัฒนาจำนวน 6 แนวทาง 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีแนวทางพัฒนาจำนวน 5 แนวทาง และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีแนวทางพัฒนาจำนวน 5 แนวทาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลให้ใช้ได้ทุกแนวทาง คิดเป็นร้อยละ 100.00

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1. ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด ดังนั้นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ในการพัฒนา

2. แนวทางที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงเป็นด้านที่น่าสนใจเพื่อนำไปพัฒนาและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

2. ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ได้จากการวิจัยไปปฏิบัติ และประเมินปรับปรุงแนวทางให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ทำให้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ลำดับความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการวิจัยจะเป็นองค์ความรู้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น โดยควรให้ความสำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานด้านนี้ถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด

References

- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Siraj, S. (2012). Factors Affecting the Transformational Leadership Role of Principals in Implementing ICT in Schools. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 11(4), 164-176.
- Aphaiso, P. (2014). *The Transformational Leadership Development Program for School Administrators at Aiming to the Learning Organization of Schools under the Primary Educational Service Area Office, Nakhon Phanom Province*. Master of Education (Educational Administration). SakonNakhon Rajabhat University.
- Atkinson, T. N., & Pilgreen. T. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18(1), 1-23.
- Bass, B. M. (1997). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio. B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Newbery Park, CA: Sage.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Chaisirithanya, K. (2016). School Administrator's Transformational Leadership Affecting Teacher's Core Competency at Schools under the Secondary Educational Service Area Office 2. *E-Journal, Silpakorn University*, 9(2). 1510-1525.
- Chuensuksomwng, N. (2014). A Needs Assessment to Develop Early Childhood Teachers' Professional Competency. *OJED An Online Journal of Education*, 9(1), 713-727.
- Khong-Uan, S. (2009). *Study of Knowledge Management According to Teacher Professional Knowledge Standards in the School is under the Hua Hin Municipality Hua Hin District, Prachuap Khiri Khan Province*. Master of Education (Educational Administration). Srinakharinwirot University.

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Luft, K. A. (2012). *A Research Study of Transformational Leadership Comparing Leadership Styles of the Principals*. Doctor of Education. Pennsylvania: Duquesne University, U.S.A.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Velsor, E. V. (1998). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ministry of Education. (2019). *Announcement of the Ministry of Education on the Policy and Focus of Education Management of the Ministry of Education for the Fiscal year 2019*. Retrieved June 20, 2020, from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=53388&Key=news18>.
- Nakdontri, S. (2017). *Approaches for Development of Transformational Leadership Towards Professional Learning Community of Schools Under Secondary Educational Service Area Office 5*. Master of Education (Educational Administration). Chulalongkorn University.
- Office of the Education Council. (2014). *Policy Statement of the Cabinet*. Retrieved June 20, 2020, from http://www.onec.go.th/onec_web/main
- Office of the Education Council. (2017). *National Education Plan 2017–2036*. Bangkok: Prikwarn Graphic.
- Panyaw, C. (2016). *The Transformation Leadership Affecting Academic Administration Competencies of School Administrators under the Secondary Educational Service Area 2*. Master of Education (Educational Administration). Srinakharinwirot University.
- Sararatana, W. (2012). *Concepts, Theories and Issues for Educational Administration*. (8th ed.). Bangkok: Tippaya Wisut Publisher.
- Savareikiene, D. (2013). Transformational Leadership in the Development of Motivation in Aspects of Good Governance. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 152–158.
- Somma, W. (2018). *Transformational Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area 28*. Master of Education (Educational Administration). Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Songkramsri, P., & Ruangmontri, K. (2018). Developing Leadership Enhancement Program for Change of Secondary School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 20. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 12(1), 161–173.

- Tesfaw, T. A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The case of Government Secondary School Teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903–918.
- Thirawatcharaphoowadol, R. (2016). *The Transformational Leadership of School Administrators Affecting Working as A team of Teacher under the Secondary Educational Service Area 4*. Master of Education (Educational Administration). Srinakharinwirot University.
- Wongwanich, S. (2007). *Needs Assessment Research* (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.