

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในกลุ่มยอศดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

**The Guidelines for Transformational Leadership Develop of
School Administration in Yod Doi Thoed Thai School Network
under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3**

วันที่รับบทความ: 3 ส.ค. 64

วันที่แก้ไขบทความ: 3 ม.ค. 65

วันที่ตอบรับ: 10 ม.ค. 65

ศุภสิทธิ์ พิสัยเลิศ¹

Supasit Phisalead¹

ไพพร รัตนะขวงศรี²

Pairop Rattanachuwong²

พูนชัย ยาวีราช³

Phoonchai Yavirach³

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (2563)

¹ Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University, (2020).

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)

² Assistan Professor in Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University, (Advisor)

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)

³ Assistan Professor in Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University, (Co Advisor)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แหล่งข้อมูลในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 4 คน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 78 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 8 คน รวมจำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม (ค่า IOC (Item-Objective Congruence : IOC) พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า 1.00) แบบสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วย วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเนื้อหาสำคัญ นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง และวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์ (Content Analysis) สรุปเป็นความเรียง ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีระดับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านบุคลิกภาพของผู้นำและปัจจัยภายนอก ด้านบรรยากาศองค์กร สรุปเป็นปัจจัยสนับสนุนคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจที่ค่อนข้างสูง มีความมั่นใจในตัวเอง เป็นกันเองกับคณะครูไม่ถือตัว มีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีในการที่จะพัฒนาโรงเรียนและนำพาองค์กรไปข้างหน้า ยอมรับข้อคิดเห็นจากคณะครูและพยายามเรียนรู้ปรับวัฒนธรรมของชุมชน มีความพยายามที่จะ

มอบหมายภาระงานให้ครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการกำหนดกฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและมีการจัดกิจกรรมตามนโยบายของภาครัฐได้ดี มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรได้ถูกต้อง มีการเปิดโอกาสให้คณะครูได้เสนอและแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นความสามัคคี และสรุปปัจจัยที่ถูกรั้งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาอายุน้อยและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ไม่เพียงพอ ขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ผู้บริหารบางท่านยังอยู่ในช่วงที่ต้องรับการประเมินจากต้นสังกัด ทำให้วุฒิภาวะในการตัดสินใจและความสามารถในการที่จะปฏิบัติภาระงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากนโยบายของภาครัฐมีไม่มากเท่าที่ควร ขาดทักษะในการโน้มน้าวใจ ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารที่จำกัดและบุคลากรในสถานศึกษาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ด้านที่ 1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะศึกษารูปแบบหรือตัวอย่างของผู้บริหารที่ตนเองชื่นชอบ ควรศึกษาเทคนิควิธีการให้เข้าใจและผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการจัดทำ work shop การอบรมหรือการจัดกิจกรรมที่สามารถให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจขอบข่ายภาระงานโดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษา ควรปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและน่าเคารพในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

ด้านที่ 3 การกระตุ่นทางปัญญาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ห้วงค์กรและควรจะศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ปรัชญาเกี่ยวกับการกระตุ่นปัญญาทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้จากงานวิจัยหรือหรือกรณีศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงเอกบุคลล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละบุคคลในองค์กร ต้องทำ

การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและภาระหน้าที่กับบุคลากรในสถานศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมตามสมรรถนะศักยภาพและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา ต้องสร้างวิธีการในการสื่อสารประสานงานกับบุคลากรในองค์กร ผู้ปกครองและชุมชนและผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเอาใจใส่ปัญหาของบุคลากรนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อกระตุ้นให้มีการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อการร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตคอดอยเทอดไทย

Abstract

The aims of this study were: (1) to examine the transformational leadership of school administrators in Yod Doi Thoed Thai School Network; (2) to investigate the factors affecting transformational leadership of school administrators in Yod Doi Thoed Thai School Network; (3) to develop the guidelines empowering transformational leadership of school administrators in Yod Doi Thoed Thai School Network. The data source recruited 90 participants including 4 school administrators, 8 school committee members, 78 teachers and educational personnel. The research instrument questionnaire, interview and focus-group discussion. The data was analyzed for mean, standard deviation, content analysis and developed into a summary report. The results showed that:

1. The transformational leadership of school administrators in Yod Doi Thoed Thai School Network was rated, in overall, at the moderate level.
2. The factors affecting transformational leadership of school administrators in Yod Doi Thoed Thai School Network comprised 2 aspects i.e. Personal Factor involving Leader's Characteristics, and External Factor involving Organization Environment. The promoting factors were school administrators showing high enthusiasm and determination, self-confidence, friendly to teachers, visionary and positive attitudes in moving forward the school development, accepting opinions from teachers, and acculturating the local culture of the

community, attempting to assign tasks to teachers equally, acting precisely in compliance with the school's regulations, operating activities according to government policy, designing clear organization structure, allowing teachers to express ideas and opinions freely, promoting teamwork for harmony among school personnel. The de-promoting factors revealed that school administrators were still young, emotionally unstable, and lacking systematic working. Some administrators were under assessment by the affiliated organization that affected decision-making competence and ability in carrying out other tasks beyond government policy, lacking persuasive skills, authority constraints, and diversified background of staff hindering team working.

3. The guidelines for transformational leadership development of school administrators in Yod Doi Thoed Thai School Network comprised the following aspects. (1) Building power or influence: Should study idol administrators and review techniques and understand their administration styles. Organize workshops, training and activities promoting knowledge exchange activities. (2) Building motivation: Should study and understand scope of responsibility of the school, act as role model and respectful roles as school administrator. (3) Stimulating cognitive competence: Should study and analyze organization in order to review concepts, theories, philosophy regarding educational administration and management from research or case studies of best practices administrators.

4. Individual Recognition: Should understand individual differences, strengths and weaknesses among the staff, decentralize the responsibility for each person matching with their competence and personality. Develop communication methods for staff, parents and community. Pay attention to problems of staff, parents and students in order to build understanding and promote cooperation for the school development.

Keywords: Transformational Leadership, School Administration, Yod Doi Thoed Thai Group

บทนำ

รายงานของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 1 กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ระบุว่าปัญหาในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงพบว่า 1) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ลดลง 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่พร้อมและไม่ทันสมัย 4) อาคารสถานที่ห้องปฏิบัติการไม่พร้อม ครุภัณฑ์มีอายุการใช้งานมาก 5) บุคลากรครูมีวุฒิไม่ตรงกับภาระงานที่สอนและงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีการโยกย้ายบ่อยและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อยทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่อง 7) จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กมีมากส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) ผู้ปกครองและชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจนต้องหาเลี้ยงชีพจึงมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย (สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการที่ 1, 2554: 12-14)

สถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านพญาไพร โรงเรียนพญาไพรไตรมิตร โรงเรียนบ้านแม่หม้อ และโรงเรียนบ้านผาจี เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูง นักเรียนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ ได้แก่ อาข่า ลาหู่ จีนยูนนาน และ ไทใหญ่ มีฐานะยากจน ประกอบอาชีพรับจ้าง ทำไร่ ทำสวน มีรายได้ไม่แน่นอน นับถือศาสนาคริสต์ พุทธ และนับถือผี ตามความเชื่อของชนเผ่า ประชากรบางส่วนขาดสิทธิทางกฎหมาย ไร้สัญชาติ ขาดโอกาสเข้าถึงการศึกษา ขาดความรู้ไม่ทันต่อเหตุการณ์ของโลกปัจจุบัน ปัญหาการอพยพย้ายถิ่นฐานที่อยู่อาศัย ปัญหาเรื่องการใช้ภาษาและความไม่เข้าใจภาษาในการเรียนการสอนของนักเรียนและครูผู้ปกครองขาดความตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิต อันเนื่องมาจาก สังคม ความเชื่อ จารีต ประเพณี การบริการด้านการศึกษายังไม่ทั่วถึง ไม่สอดคล้องกับชีวิตความเป็นอยู่ หลักสูตรไม่เหมาะสม ขาดสื่อการสอนที่ทันสมัย ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นระบบ ขาดประสบการณ์สอน เนื่องจากเป็นครูบรรจุใหม่ ครู และ ผู้บริหาร มีการโยกย้ายบ่อยทำให้เกิดปัญหาตามมาคืออัตราค่าจ้างของครูไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ทำให้

ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนไม่มีความต่อเนื่อง รวมทั้งการบริหารโรงเรียนในบริบทอื่นๆ มีข้อจำกัดตามไปด้วย

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาในการจัดการศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นั้นมีปัญหาลักษณะหลากหลายประการที่สลับซับซ้อน มีความยากลำบากในการบริหารจัดการให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ จึงทำให้ผู้ศึกษามีความคิดว่าบุคคลที่มีความสำคัญในนำพาสถานศึกษาที่อยู่ในสภาพการณ์เช่นนี้ให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและเชื่อว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” นั้น เป็นแบบภาวะผู้นำที่จำเป็นและมีความเหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นอย่างมาก จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเป็นการนำเสนอแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับพื้นที่ ตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยความร่วมมือของชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้สถานศึกษาพึ่งพาตนเองได้ และศึกษาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่ฉุดรั้งต่อการบริหารการศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ เป็นผู้ที่มีความรู้ จริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่สามารถเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ของโลก มีทักษะชีวิตในการประกอบสัมมาชีพ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุข

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ประโยชน์ของการศึกษา

1. ด้านความรู้
 - 1.1 ผลการศึกษาครั้งนี้ได้รับความรู้ในด้านระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
 - 1.2 ผลการศึกษาครั้งนี้ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
 - 1.3 ผลการศึกษาครั้งนี้ได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. ด้านการนำไปใช้
 - 2.1 ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มขอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 หรือหน่วยงานอื่นในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือผู้นำ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ มีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 4 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนบ้านพญาไพร 2) โรงเรียนบ้านแม่หม้อ 3) โรงเรียนพญาไพรไตรมิตร 4) โรงเรียนบ้านผาจี

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วย พฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี (Idealized Influence : II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านบุคลิกภาพ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของ (Costa and McCrea, 1992 : Unpagged) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) 2) บุคลิกภาพแบบแสดงออก (Extraversion) 3) บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness) 4) บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) 5) บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) ด้านที่ 2 ปัจจัยภายนอก ด้านบรรยากาศองค์กร เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดของ Shappell and wiegmann (2003: Unpagged) เกี่ยวกับ

บรรยายสองครั้ง ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์กร 2) นโยบายองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร

2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี (Idealized Influence :II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกเป็นข้าราชการครูจำนวน 59 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11 คน รวมกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาทั้งสิ้น 70 คน

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ มีดังนี้ 1) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) 2) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สอบถาม ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี (Idealized influence:II) 2) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation:

IM) 3) ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) 4) ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปหาค่าสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้

ตอนที่ 1 นำข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ทำการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล 4 ด้านเพื่อหาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยวิธีการการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้การประเมินระดับคะแนนใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูตร (2538: 77) จากนั้นหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 4 โรงเรียน จำนวน 4 คน หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายงานนโยบายและแผนและคณะกรรมการสถานศึกษาสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 4 คน รวมกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตอบและนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายงานนโยบายและแผน หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 4 โรงเรียนจำแนกเป็น หัวหน้าฝ่ายงานนโยบายและแผน หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการจำนวน 8 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 4 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12 คน เลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 1) เป็นหัวหน้าฝ่ายงานนโยบายและแผนและหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการของสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบการสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และข้อมูลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตอบ นำเสนอในรูปแบบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

**ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม
ยอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่ม
ยอดคอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติอยู่ในระดับมาก ระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงเอกบุคลอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

1.1 ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ ภาพรวม อยู่ในระดับ
มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม
จริยธรรม และมีทัศนคติเชิงบวก อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถระบุ
จุดประสงค์หลักในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ส่วน
รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความเป็นไปได้ในทาง
ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีทักษะที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงาน
รู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่า อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดที่
สำคัญเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
ผู้บริหารสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของงานแก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน
อย่างเต็มที่อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือผู้บริหารมีการมอบหมายภาระงานที่มีความท้าทาย
ความสามารถของผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหาร
สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารรับฟังปัญหาและความคับข้องใจของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลายอยู่ในระดับมาก ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดคดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งสามารถสรุปความเห็นในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยด้านบุคลิกของผู้นำแบบหัวนั้ไหว ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจที่ค่อนข้างสูงในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ปัจจัยที่ถูกรั้ง คือผู้บริหารสถานศึกษาอายุน้อยและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ไม่เพียงพอในการรับมือกับสถานการณ์กดดันระดับสูง ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไม่มีประสิทธิภาพ

2.1.2 ปัจจัยด้านบุคลิกของผู้นำแบบแสดงออก ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตัวเอง เป็นกันเองกับคณะ ครู ไม่ถือตัวหรือมีระยะห่างมากเกินไป มีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าตัวเองต้องการจะทำอะไรและต้องการจะให้ครูทำอะไร ปัจจัยที่ถูกรั้ง คือผู้บริหารสถานศึกษายังขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและยังไม่มีการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียในสิ่งที่ตัวเองต้องการจะทำมากเท่าที่ควร รวมทั้งยังไม่เข้าใจบริบทของนักเรียน บริบทของชุมชน

2.1.3 ปัจจัยด้านบุคลิกของผู้นำแบบเปิดกว้าง ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดี ในการที่จะพัฒนาโรงเรียน และนำพาองค์กรไปข้างหน้า มีการวางแผนเป้าหมายตามแนวทางของตัวเอง ขอมรับข้อคิดเห็นจากคณะครู และพยายามเรียนรู้บริบทวัฒนธรรมของชุมชน ปัจจัยที่ถูกรั้ง คือผู้บริหารสถานศึกษามีอายุน้อย ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย และยังมีผู้บริหารบางท่านที่อยู่ในช่วง

ที่ต้องรับการประเมินจากต้นสังกัด ทำให้วุฒิภาวะในการตัดสินใจ และความสามารถในการที่จะปฏิบัติภาระงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากนโยบายของภาครัฐ มีไม่มากเท่าที่ควร

2.1.4 ปัจจัยด้านบุคลิกของผู้นำแบบยอมรับผู้อื่น ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความพยายามที่จะมอบหมายภาระงานให้ครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความตรงไปตรงมา มีการใช้คำพูดในการสื่อสารที่เป็นมิตร และพยายามทำความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตัวเอง รวมทั้งมีความพยายามเข้าใจคณะครูเป็นรายบุคคล และยอมรับฟังความคิดเห็นของคณะครูอย่างเต็มที่ ปัจจัยที่จุดรั้ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดทักษะในการโน้มน้าว และยังไม่มีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตัวเองเท่าที่ควร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่รู้จักและเข้าใจคณะครูเป็นรายบุคคล ทำให้เป็นอุปสรรคในการมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความสามารถของครูแต่ละคน

2.1.5 ปัจจัยด้านบุคลิกของผู้นำแบบแบบมีสติ ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและมีการจัดกิจกรรมตามนโยบายของภาครัฐได้ดี ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีระเบียบ ปัจจัยที่จุดรั้ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจบริหารที่จำกัด และยังไม่มีความสามารถในการคิดค้นกิจกรรม โครงการหรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้ดีขึ้นเท่าที่ควร แต่สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามนโยบายของภาครัฐเท่านั้น

2.2 ปัจจัยภายนอก ด้านบรรยากาศองค์กร

2.2.1 ด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยที่สนับสนุน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรได้ถูกต้องตามหลักโครงสร้างที่ภาครัฐกำหนด มีการกำหนดภาระงาน มีการแบ่งฝ่ายงานอย่างชัดเจน และมีความยุติธรรมในการกระจายงานต่างๆ ส่วนปัจจัยที่จุดรั้ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารสถานศึกษาตามโครงสร้างองค์กรที่จำกัด และเนื่องจากปัญหาจำนวนบุคลากรของโรงเรียนไม่เพียงพอ ประกอบกับผู้บริหารยังขาดประสบการณ์และไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารในสภาพที่ขาดแคลนบุคลากรมาก่อน

2.2.2 ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร ปัจจัยที่สนับสนุน คือผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกับคณะครู มีการเปิดโอกาสให้คณะครูได้เสนอและแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ปัจจัยที่ถูกรั้ง คือผู้บริหารสถานศึกษามีขอบเขตอำนาจที่ค่อนข้างจำกัดในการบริหารสถานศึกษาตามนโยบายขององค์กร และตัวแทนชุมชนหรือคณะกรรมการสถานศึกษาไม่มีโอกาสในการเข้าร่วมการประชุมเพื่อเสนอนโยบายของโรงเรียน

2.2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่สนับสนุน ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นความสามัคคีในกลุ่ม และสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีสายสัมพันธ์แบบครอบครัวที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่ถูกรั้ง บุคลากรในสถานศึกษาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มมอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ด้านที่ 1 การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษารูปแบบหรือตัวอย่างของผู้บริหารที่ตนเองชื่นชอบ และมีภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ ควรศึกษาเทคนิควิธีการและแบบอย่างเพื่อนำมานำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวเอง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดทำ work shop การอบรมหรือการจัดกิจกรรมที่สามารถให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจขอบข่ายภาระงานโดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษา รวมถึงบริบทภายในและภายนอกสถานศึกษาให้ดีกว่าก่อนเป็น

ลำดับแรก เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและน่าเคารพในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารต้องมีทั้งคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในมิติที่หลากหลายและเท่าเทียมกัน

ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์องค์กร เพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์กรและชุมชน เพื่อที่จะได้ทราบโอกาสและปัญหาขององค์กรพร้อมกับการสร้างรูปแบบหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ

3.2 สถานศึกษาต้องมีการบูรณาการระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นและศาสตร์การบริหารสถานศึกษา เพื่อเอามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องตามบริบทของชุมชนและวิธีการทำงานของครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงเอกบุคล

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการ จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละบุคคลในองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์และสร้างรูปแบบในการบริหารจัดการบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่กับบุคลากรในสถานศึกษา ให้สอดคล้องเหมาะสมตามสมรรถนะ ศักยภาพและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา

อภิปรายผล

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดเยี่ยม
เทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่ม
ยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ใน
ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับ
ผลการศึกษาของ สมควร ไกรพน (2546: 56) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของ
ข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งผลการศึกษาของ สราญรัตน์ จันทะมล
(2548: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลยเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้าน
การสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน
กลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมเกียรติ เกกกัน (2545:
87) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนักบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหาร
สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์
และด้านนิสัยการทำงาน ส่วนพฤติกรรมที่ต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง
ความสามารถในการจัดการ ความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นผู้นำ
ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนักบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า จากตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 11 ตัว มีตัวแปร 2 ตัว
ที่อยู่ในสมการ ได้แก่ คณะโรงเรียนและประสบการณ์ในการผ่านการฝึกอบรม ตัวแปร
เหล่านี้สามารถร่วมพยากรณ์ความเป็นนักบริหารสถานศึกษาได้

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม
ยอดคอตไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีปณิธาน

มีแนวทางการพัฒนาโดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะศึกษารูปแบบหรือ
ตัวอย่างของผู้บริหารที่ตนเองชื่นชอบ และมีภาวะผู้นำด้านการสร้างปณิธาน หรือการมีอิทธิพล
ที่เป็นอุดมคติ ควรศึกษาเทคนิควิธีการและแบบอย่าง เพื่อนำมานำมาประยุกต์ใช้เป็น
แนวทางในการพัฒนาตัวเอง มีการจัดทำ work shop การอบรมหรือการจัดกิจกรรมที่สามารถ
ให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ด้วยกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิวัธนา แก้วเล็ก (2542: 76) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1
ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพอยู่ใน
ระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลต่อโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิต
นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้าน
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนา
นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

มีแนวทางการพัฒนาโดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะศึกษาและทำความเข้าใจ
ขอบข่ายภาระงานโดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษา รวมถึงบริบทภายในและภายนอก
สถานศึกษาให้ดีก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม
เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและ
น่าเคารพในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารต้องมีทั้งคุณธรรมและจริยธรรม

ควบคู่กัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในมิติที่หลากหลายและเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรสุตา หมั่นหาดี (2556: 112) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในเครือข่ายกรู๊ป ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายกรู๊ป โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการเป็นผู้มีบารมี และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลของโรงเรียนในเครือข่ายกรู๊ป โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลในระดับสูง

ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

มีแนวทางการพัฒนาโดย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาและวิเคราะห์องค์กรเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์กรและชุมชน เพื่อที่จะได้ทราบโอกาสและปัญหาขององค์กร พร้อมกับการสร้างรูปแบบหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นและศาสตร์การบริหารสถานศึกษา เพื่อเอามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องตามบริบทของชุมชนและวิถีทำงานของครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองและผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ปรัชญาเกี่ยวกับการกระตุ้นปัญญาทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้จากงานวิจัย หรือกรณีศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 69) ที่เห็นว่าผู้นำที่ดีควรรู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เดิมอะไรไม่ได้อีกเลย

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงเอกบุคล

มีแนวทางการพัฒนาโดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการ จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละบุคคลในองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์และสร้างรูปแบบในการบริหารจัดการบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับการศึกษาของ สมยศ นาวิการ (2540 : 218) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้นำที่ต้องการกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการหวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับการพัฒนาวิถีทางใหม่ของการคิด และให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำส่วนหนึ่ง คือ การพิจารณาส่วนบุคคลที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงาน เพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรนำแนวทางการพัฒนาเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อใช้ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และ โครงการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อย่างชัดเจนโดยอาศัยผลการศึกษานี้เป็นแนวทางทั้งก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและหลังจากได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้ว

3. ผู้บริหารควรนำผลการศึกษาค้างนี้เป็นข้อมูล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของตนเองและควรมีผลการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาข้อมูลเชิงลึก และบริบทภาพรวมของสถานศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน และช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางในการศึกษาได้ตรงตามเป้าหมาย

2. ควรนำผลการศึกษาที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาค้างต่อไป และนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.โปรดักท์.
- ไพโรสุตา หมั่นหาดี. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในเครือข่าย*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมเกียรติ เกาตัน. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นนักบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สมควร ไกรพน. (2546). *แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). เลข: สถาบันราชภัฏเลย.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ เรื่องการจูงใจ: จากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.

- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษาอำเภอสว่างซาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. (การศึกษา
อิสระการศึกษามหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อภิวรรณา แก้วเล็ก. (2542). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- อุทร ก้อนสมบัติ. (2544). *การศึกษามีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษาจังหวัดน่าน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต). อุตรดิตถ์: สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์.*

