

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

THE FACTOR ANALYSIS ON ADAPTIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE OFFICE OF THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 4,
PATHUMTHANI PROVINCE

ศานตมล แสงพล¹ ธีระดา ภิญโญ² และอาจารย์ คูวัธนไพศาล³

Santamon Saengphon¹ Terada Pinyo² and Archaree Khoovatanapaisal³

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2,3}Faculty of Education, Panyapiwat Institute of Management

Received: January 31, 2019 / Revised: March 19, 2019 / Accepted: March 28, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจำแนกตามขนาดโรงเรียน และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน ได้มาจากการสุ่มแบบใช้หลักความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ ความแปรปรวน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก “PCA” โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหาร 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญ ลำดับแรก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมา ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตามลำดับ 3) ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารโดยภาพรวม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านดังกล่าวสูงกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

นโยบายการยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารและนโยบายการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้สู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This survey research aims to (1) find out the factors of adaptive leadership, (2) study the level of adaptive leadership, (3) compare the levels of adaptive leadership as classified by school size, and (4) study the guidelines for development of adaptive leadership of school administrators. The research sample consisted of 350 government teachers under the Secondary Education Service Area Office 4 in Pathum Thani province, obtained by stratified random sampling based on school size, and 8 school administrators. The tools of this research were a 5-point Likert scale questionnaire with reliability coefficient of 0.980 and an interview form. Data was analyzed and processed by a statistical package program. Statistics employed for data analysis were the mean, standard deviation, analysis of variance, exploratory factor analysis by the principal component extraction method (Principal Component Analysis: PCA) with the significant level for hypothesis testing being pre-determined at .05 level, and content analysis. The results of this research were that (1) 4 factors of adaptive leadership of administrators were identified and could be ranked based on their importance as follows: the achievement motivation, the personnel potential development, the teamwork, and the organizational culture, respectively; (2) the overall and specific aspects of adaptive leadership of administrators were found to be at the high level and could be ranked as follows: the first rank was the achievement motivation factor, followed by the organizational culture factor, the teamwork factor, and the personnel potential development factor, respectively; (3) the government teachers working in schools of different sizes differed significantly in their opinions toward the administrators' overall adaptive leadership, the specific aspect of achievement motivation and the specific aspect of teamwork with the .05 level of statistical significance; and (4) the guidelines for development of adaptive leadership of school administrators consisted of the policy on upgrading the level of professionalism of administrators and the policy on upgrading educational leadership of administrators. This research brought about the knowledge on the characteristic of achievement motivation which was the key factor of adaptive leadership of school administrators leading to the efficient and effective development of the organization.

Keywords: Adaptive leadership, School administrator, Secondary school

บทนำ

องค์การในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและเกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการในการวินิจฉัยถึงสาเหตุของอุปสรรค เพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมถึงประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการสร้างสมรรถนะให้กับองค์การอย่างยั่งยืนและเป็นการใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการเพื่อให้สามารถต้านทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งท้าทาย (Akarathitipong, 2014: 1) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ อาจทำให้เกิดอุปสรรคและส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้องค์การต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นมากมายหลายประการ (Yawiraj, 2017: 28)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) จะสามารถระดมพลังของบุคลากร เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ โดยต้องเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริมการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความแตกต่างของบุคลากร สามารถสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม รวมทั้งนำองค์การไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Heifetz (1994) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่แก้ไขปัญหาให้ผู้อื่นแต่ผู้นำเป็นผู้ที่ระดมคนเพื่อมาแก้ไขปัญหา โดยเน้นกระบวนการที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตาม

สามารถต่อสู้กับความท้าทายที่ยากลำบากได้ และเป็น การปรับเปลี่ยนการปรับตัวของผู้ตามให้เข้ากับสถานการณ์ ไม่ใช่การปรับตัวของผู้นำ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่หลักคือ อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลให้ครูในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความเชื่อมั่น และความศรัทธาต่อผู้บริหารสถานศึกษา จนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้การ บริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งนโยบายการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ภาวะผู้นำโดยเฉพะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสถานศึกษาที่ต้อง ปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องเป็นภาวะผู้นำที่สามารถ สร้างศรัทธาในการขับเคลื่อนและรวมพลังของบุคลากร มีวิสัยทัศน์ในการจัดการกับปัญหาที่ท้าทายเพื่อมุ่งสู่ ความเจริญรุ่งเรือง (Chaichana, 2013: 4) และการที่ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนจะ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษา ให้มีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีคุณภาพ และทำให้ สถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพในอนาคต (Saenkaew, 2015: 3-4) รวมทั้ง งานวิจัยของ Chaepho (2012) พบว่า ข้าราชการครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็น ต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ งานวิจัยของ Watekanan (2016) พบว่า สมรรถนะหลัก โดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน การสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลให้สถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนสามารถบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการกับปัญหาที่ท้าทาย พร้อมมุ่งสู่ความเจริญรุ่งเรืองของสถานศึกษาในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาลักษณะองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามขนาดโรงเรียน
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานของการวิจัย

ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

ทบทวนวรรณกรรม

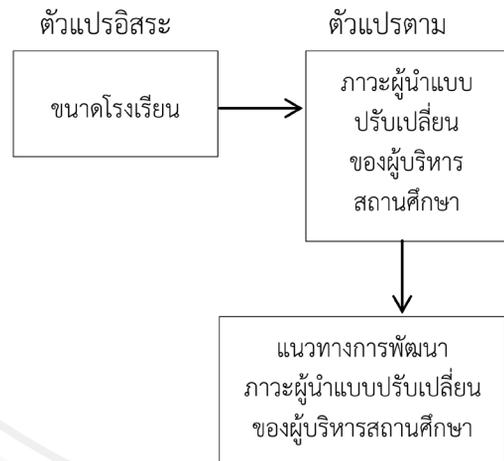
ความหมายของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการระดมพลังของบุคลากร เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ โดยผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริมการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความแตกต่างของบุคลากร สามารถสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามได้ รวมทั้งนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ รุ่งเรือง สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership Theory) มีการพัฒนามาจากแนวคิดของ Heifetz, Grashow & Linsky (2009) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การเจริญก้าวหน้า เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ โดยมีลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบปรับเปลี่ยน แบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ ดังนี้ 1) การมองภาพรวม (get on the balcony) 2) การระบุความท้าทายที่ปรับเปลี่ยนได้ (identify adaptive challenges) 3) การควบคุมความทุกข์ยาก (regulate distress) 4) การให้ความสำคัญกับการให้ความสนใจ (maintain disciplined attention) 5) การมอบงานกลับไปให้กับบุคลากร (give the work back to the people) และ 6) การป้องกันเสียงสะท้อนด้านล่าง (protect leadership voices from below)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ว่า ผู้นำองค์การในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญกับความรู้เป็นหลัก ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหาร การปรับตัว และการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับตัวในระบบขององค์การที่ซับซ้อน (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007) รวมถึงผู้นำแบบปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถของผู้นำในการสะท้อนถึงการคิดและการแสดงกลยุทธ์ต่อสิ่งแวดล้อมในการปกป้ององค์การให้อยู่รอดภายใต้การแข่งขัน

สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปรับโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย (Albano, 2007) และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่ความท้าทาย การคิดใหม่ การปรับการทำงานใหม่ องค์การจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Sims, 2009)

รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fitzgerald, Chaiyongkram & Wongsan (2007) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูที่อยู่ในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaepho (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูต่องบบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่องบบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Watekanan (2016) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Heifetz, Grashow & Linsky (2009) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนและขนาดโรงเรียน มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงสรุปแสดงในกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



วิธีการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 22 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 46 คน และข้าราชการครูจำนวน 2,311 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,357 คน (Office of Secondary Education Area 4, 2018)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 350 คน จากแนวคิดของ Dawson & Trapp (2001: 255) ทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยกำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดโรงเรียน สำหรับตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน สำหรับสัมภาษณ์ประเด็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรอิสระคือ ขนาดโรงเรียน และตัวแปรตามคือ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มี 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของข้าราชการครู ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ทที่มี 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 32 ข้อ โดยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.980 และฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างเพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม-พฤศจิกายน 2561 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 22 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 350 ชุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ข้าราชการครู และสัมภาษณ์ผู้บริหาร

สถานศึกษาจำนวน 8 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับและนำมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1 วิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ย (Best, 1981: 197) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ด้วยสถิติ One Way ANOVA และภายหลังการวิเคราะห์พบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างจะทำการทดสอบรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Difference)

5.3 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก “PCA” (Principal Component Analysis) และหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนแมกซ์ได้องค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการ

พัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมองค์การ

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	ระดับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.058	0.626	มาก
2. ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	3.972	0.570	มาก
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.990	0.578	มาก
4. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	4.020	0.600	มาก
ภาพรวม	4.009	0.537	มาก

3. ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังตารางที่ 2-5

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารประกอบด้วย 2 นโยบาย 1) นโยบายการยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดการพัฒนาตนเองด้านการบริหารจัดการ ด้านสื่อและนวัตกรรม กระตุ้น

ระบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน สร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และ 2) นโยบายการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ การสร้างกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารจัดการสถานศึกษา ยอดเยี่ยม

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	2	2.403	1.202	3.103*	0.046
	ภายในกลุ่ม	347	134.395	0.387		
	รวม	349	136.798			
2. ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.891	0.946	2.943	0.054
	ภายในกลุ่ม	347	111.514	0.321		
	รวม	349	113.406			
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.792	1.396	4.261*	0.015
	ภายในกลุ่ม	347	113.686	0.328		
	รวม	349	116.478			
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.328	0.664	1.851	0.159
	ภายในกลุ่ม	347	124.471	0.359		
	รวม	349	125.799			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.943	0.972	3.419*	0.034
	ภายในกลุ่ม	347	98.609	0.284		
	รวม	349	100.552			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง		
		ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ	
		4.121	3.927	4.040
ขนาดเล็กและขนาดกลาง	4.121	-	0.194* (0.014)	0.081 (0.307)
ขนาดใหญ่	3.927	-	-	-0.113 (0.076)
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.040	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		4.207	3.979	4.069
ขนาดเล็กและขนาดกลาง	4.207	-	0.228* (0.014)	0.138 (0.137)
ขนาดใหญ่	3.979	-	-	-0.090 (0.227)
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.069	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็กและ ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		4.100	3.886	4.044
ขนาดเล็กและขนาดกลาง	4.100	-	0.215* (0.012)	0.056 (0.509)
ขนาดใหญ่	3.886	-	-	-0.158* (0.021)
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.044	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายและสรุปผล

1. จากข้อค้นพบ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับ

แนวคิดของ Bowonthamachak (2011) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม การปฏิสัมพันธ์กับข้าราชการครูที่มาจากต่างวัฒนธรรม รวมถึงให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการแสวงหาความรู้ มีการกระตุ้นให้ข้าราชการครูเกิดความกระตือรือร้นกับเทคโนโลยีใหม่ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างควม

กลมเกลียว มีการรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ และพร้อมเผชิญสถานการณ์ต่างๆ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรร่วม มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งมีวิธีการทำให้ข้าราชการครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Saenkaew (2015) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความกลมเกลียว รู้จักประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง สามารถเผชิญปัญหาและกระตุ้นให้เกิดความสามัคคี และมีสัมพันธภาพที่ดีกับข้าราชการครู ด้านการจัดการความรู้ ใช้ความรู้ในการเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและผลงานของสถานศึกษา ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม การยอมรับความแตกต่าง ปรับตัว รับฟัง และให้โอกาสผู้อื่น เรียนรู้ความหลากหลายและจัดการความหลากหลายให้สอดคล้องกลมกลืนกัน และด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม การมองภาพรวมและตัดสินใจสร้างทางเลือกที่เหมาะสม จนมีการวางแผนใช้ทางเลือกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Glover, Jones & Friedman (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนไว้ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม มีความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร มีความเข้าใจในพลวัตของวัฒนธรรมต่างๆ ในองค์กร ด้านการแสวงหาความรู้ มีความสามารถในการปรับองค์การให้มีความทัดเทียมกับองค์การอื่น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านการสร้าง ความกลมเกลียว มีทัศนคติที่ดีสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในองค์กร และด้านการสร้างวิสัยทัศน์แบบองค์รวม มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมาย และการวางแผนการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaichana (2013) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ลำดับแรก ด้านการสร้าง ความกลมเกลียว ด้านการจัดการ

ความรู้ ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saenkaew (2015) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ลำดับแรก การสร้างความกลมเกลียว การจัดการความรู้ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และวิสัยทัศน์แบบองค์รวม ตามลำดับ

2. จากข้อค้นพบ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่า ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และนโยบายทางการศึกษา ข้าราชการครูให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริหารที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน สนับสนุนให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ให้คำแนะนำคำปรึกษา วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการรับฟังความคิดเห็น มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับข้าราชการครู รวมทั้งสามารถบริหารงานบนความขัดแย้งขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของ Heifetz (1994) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่จัดการกับปัญหา ความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการเตรียมพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้ตามให้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีหน้าที่ระดมคน กระตุ้น จัดระเบียบ และดึงดูดความสนใจของผู้ตาม ช่วยให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตนเอง และเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินชีวิตเพื่อให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีขึ้นและให้ผู้ตามสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Uhl-Bien, Marion & McKelvey (2007) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์และพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์

และการปรับตัวในระบบขององค์การที่ซับซ้อน รวมทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonla (2013) พบว่า ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Simsen (2013) พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านการ มองการณ์ไกล ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ด้านการสร้าง วัฒนธรรม และด้านการทำงาน ตามลำดับ

3. จากข้อค้นพบ ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียน ขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ ปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกัน โดยข้าราชการครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงกว่าข้าราชการครู โรงเรียนขนาดใหญ่ สะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการครู ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีจำนวนบุคลากรน้อย ทำให้ทุกคนมองเห็นถึงกระบวนการบริหารงานของ ผู้บริหารอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีความพยายาม ความมุ่งมั่น มีเป้าหมายในการทำงาน มีการกระตุ้นและจูงใจให้ ข้าราชการครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรอบด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2002) กล่าวว่า การนำ องค์การให้ประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับขนาดของ องค์การเป็นหลัก ผู้นำต้องขึ้นนำองค์การ สร้างความเข้าใจ ส่งเสริมความสำเร็จและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fitzgerald, Chaiyasongkram & Wongsan (2007) พบว่า ข้าราชการครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พังงา แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Phiphatphon, Jun-eiam & Kosalanantakul

(2010) พบว่า ข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาด ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในประเด็นด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ต่ำกว่า ข้าราชการครูที่อยู่ในขนาดโรงเรียนทุกระดับ สะท้อน ให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีจำนวน บุคลากรน้อย ทำให้การสื่อสารประสานงานในการดำเนิน กิจการต่างๆ ของผู้บริหารทำได้ง่าย มีความเข้าใจตรงกัน สอดคล้องกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความพร้อม ในด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีงบประมาณ เพียงพอ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีการบริหารงานที่เป็น ระบบเน้นการบริหารจัดการร่วมกัน ทำให้ข้าราชการครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารของตนเองสูง ต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ข้าราชการครูมีความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารต่ำกว่า สอดคล้องกับ Geyer (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน เป็นการเสริมสร้างและมุ่งผลการดำเนินงานขององค์การ มีความเชื่อในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ระดับขององค์การยังมีผลต่อการบริหารงานในอนาคต รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fitzgerald, Chaiyasongkram & Wongsan (2007) พบว่า ข้าราชการครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พังงา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Chaepho (2012) พบว่า ข้าราชการครู สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัด กรุงเทพมหานคร ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่และ ขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารในการ พัฒนาการดำเนินงานเป็นทีมสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

4. จากข้อค้นพบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายการยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร และนโยบายการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานกับผู้อื่น มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหาร รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการครู ได้แสดงความสามารถตามศักยภาพของตน สอดคล้องกับแนวคิดของ Thavee-utit et al. (2012) กล่าวว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการเป็นมืออาชีพ ต้องตระหนักถึงคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Boonprom (2012) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยยกระดับการบริหารงานและการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้เป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Powphan (2015) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลต่อคุณภาพของการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ความสามารถเชิงทฤษฎี มีความเป็นผู้นำทางการศึกษา รู้บทบาทหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม มีประสบการณ์การบริหารการศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavee-utit et al. (2012) พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ การทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อนำความรู้ไปเป็นแบบอย่างแก่ข้าราชการครู ต้องได้รับการฝึกฝนด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย จนทำให้

ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดแนวคิด วิธีการ และตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yothapol, Sot-eiam & Siriket (2015) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Watekanan (2016) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ประกอบด้วยการพัฒนาตนเอง การสร้างความร่วมมือการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 จากข้อค้นพบ องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นผู้บริหารแต่ละขนาดสถานศึกษาควรจัดโครงการ/กิจกรรมให้เหมาะสมเพื่อให้ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน สร้างวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการให้การยอมรับและชื่นชมเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ
 - 1.2 จากข้อค้นพบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในนโยบายการยกระดับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหาร จัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สร้างเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา
 - 1.3 จากข้อค้นพบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในนโยบายการยกระดับความเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหาร

การศึกษาจึงควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เสริมสร้างทัศนคติ และค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นหลักสูตรการอบรมระยะสั้นให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิ นโยบายทางการศึกษา นโยบายการเมือง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

References

- Akarathitipong, C. (2014). Organization Development in *Human resource development teaching materials*. Phranakhon Si Ayutthaya: Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. [in Thai]
- Albano, C. (2007). *What is Adaptive Leadership?* Retrieved August 12, 2018, from <https://www.selfgrowth.com/articles/calbano.html>
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Boonla, D. (2013). *Relationship between leadership styles and school effectiveness Under the Secondary Educational Service Area Office 20*. Master's thesis, Khon Kaen University. [in Thai]
- Boonprom, P. (2012). Development of job performance of school administrators Primary school Under the Office of the Basic Education Commission Academic. *Journal of Eastern Asia University*, 4(1), 143-149. [in Thai]
- Bowonthamachak, T. (2011). *The relationship of change leadership and work motivation of employees in small and medium enterprises in the service sector*. Master's thesis, Kasetsart University. [in Thai]
- Chaepho, P. (2012). *Teachers' opinions on executive roles in developing teamwork of school teachers Bueng District Office Under the jurisdiction of Bangkok*. Master's thesis, Ramkhamhaeng University. [in Thai]
- Chaichana, S. (2013). *Indicators of change leadership of basic school administrators*. Ph.D. thesis, Khon Kaen University. [in Thai]
- Dawson, B. & Trapp, R. G. (2001). *Basic & clinical biostatistics* (3rd ed.). Boston: Lange Medical Books.
- Fritzgerald, K. C., Chaiyasongkram, P. & Wongsan, V. (2007). *Leadership of the school administrators perceived by teachers in schools under the office of Phang-nga Educational Service Area*. Master's thesis, Maha Sarakham Rajabhat University. [in Thai]

- Geyer, V. (2005). The authorizer and charter school closure: Exercising adaptive leadership to project the public interest. *Authorizer Issue Brief*, 8, 1-6.
- Glover, J., Jones, G. & Friedman, H. (2002). Adaptive Leadership: When Change is Not Enough (Part 1). *Organizational Development Journal*, 20(2), 15-31.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Office of Secondary Education Area 4. (2018). *Basic school information Under the Office of Secondary Educational Service Area 4* (Pathum Thani). Retrieved August 1, 2018, from http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=101704 [in Thai]
- Phiphatphon, D., Jun-eiam, P. & Kosalanantakul, O. (2010). *Executive Leadership Educational institutions according to the opinions of teachers Under the office of Pathumthani Education Area Office*. Master's thesis, Valaya Alongkorn Rajabhat University under Royal Patronage. [in Thai]
- Powphan, C. (2015). Basic concepts and theories of leadership of school administrators in the 21st century. *Journal of Educational Management for Local Development to the ASEAN Community: New Directions in the 21st Century*, 1(1), 301-313. [in Thai]
- Saenkaew, A. (2015). *Adaptation leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 19*. Master's thesis, Khon Kaen University. [in Thai]
- Sims, B. D. (2009). *Complexity, Adaptive Leadership, Phase Transitions, and New Emergent Order: A Case Study of the Northwest Texas Conference of the United Methodist Church*. Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Regent University. [in Thai]
- Simsen, O. (2013). *Executive service leadership affecting school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 25*. Master's thesis, Khon Kaen University. [in Thai]
- Thavee-utit, C., Pawabutr, C., Suwantai, W. & Phailai, T. (2012). *Academic leadership development model of secondary school administrators Under the Office of the Basic Education Commission In the northeast region*. Doctoral thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University. [in Thai]
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Watekanan, B. (2016). *Guidelines for the development of core competencies of private school administrators Under the Office of Songkhla Primary Educational Service Area 2*. Master's thesis, Hat Yai University. [in Thai]
- Yawiraj, N. (2017). *Organizational change and development management* (2nd ed.). Bangkok: Triple Group Company Limited. [in Thai]

- Yothapol, Y., Sot-eiam, P. & Siriket, B. (2015). *Development of Spiritual Leadership Indicators of School Administrators Under the provincial administration organization In the northeast*. Ph.D. thesis, Loei Rajabhat University. [in Thai]
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Harlow, United Kingdom: Prentice-Hall.



Name and Surname: Santamon Saengphon
Highest Education: Bachelor's degree, Srinakharinwirot University
University or Agency: Panyapiwat Institute of Management
Field of Expertise: Psychology of guidance
Address: 46/200 Moo 4, Country Park Village, 15 Soi 1, Bang Toei, Sam Khok, Pathum Thani 12160



Name and Surname: Terada Pinyo
Highest Education: M.Ed. (Educational Research), Chulalongkorn University
University or Agency: Panyapiwat Institute of Management
Field of Expertise : Lecturer and Consultant Master of Education Program in Education Management and Administration Leadership Faculty of Education
Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



Name and Surname: Archaree Khoovatanapaisal
Highest Education: Ph.D. (Educational Administration), Chulalongkorn University
University or Agency: Panyapiwat Institute of Management
Field of Expertise: Lecturer and Consultant Master of Education Program in Education Management and Administration Leadership Faculty of Education
Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120