

## บทที่ 5

### สรุปผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก คณะผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอ สรุปผล อภิปรายผล และการเสนอแนะ ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 ในจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 ในจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ ของผู้บริหาร และ ครูผู้สอน และขนาดของสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2551 จำนวน 204 สถานศึกษา จำนวนผู้บริหารทั้งหมด 204 คน และจำนวนครูทั้งหมด 4,408 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1-3 , ม.ป.ป.)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 188 คน และครูผู้สอน จำนวน 376 คน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2551 รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 564 คน ซึ่งได้จากตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie และ Morgan (เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย. ม.ป.ป., หน้า 136-137). ได้กลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา จำนวน 188 สถานศึกษา จากสถานศึกษาทั้งหมด 204 สถานศึกษา แล้วสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random -sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยสุ่มตามสัดส่วน ได้ขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 5 สถานศึกษา สถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 112 สถานศึกษา และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 71 สถานศึกษา กำหนดเก็บตัวอย่างครูผู้สอน ในสถานศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง ในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง จำนวนสถานศึกษาละ 2 คน รวมจำนวนครูทั้งหมด 376 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับครูผู้สอน จำนวน 1 ฉบับ แต่ละฉบับแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถาม ชนิดตรวจสอบรายการ (Check list) ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดโรงเรียน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3, 4 ทั้ง 5 ด้าน คือ (1) การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ (2) การเป็นแบบอย่าง (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (5) การจูงใจเชิงคลไจ

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาค้นคว้า ได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้า และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เขต 2 และเขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในสังกัด
2. คณะผู้ศึกษา นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 564 ฉบับ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูล

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้ศึกษาค้นคว้า จัดเตรียมข้อมูลนำไปวิเคราะห์ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานสภาพทั่วไป โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น ที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน รายข้อ แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์

3. เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 ในจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตาม ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา กับครูผู้สอน โดยใช้การวิเคราะห์ ค่า (t- test)

4. เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 ในจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตาม ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยการใช้การวิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และถ้าพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

5. เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 ในจังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และ ถ้าพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

**ตอนที่ 1** เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ได้ผลดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มาก โดยมีข้อที่มึความคิดเห็นมากที่สุด คือ ข้อ 7 การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของคุณภาพ

การศึกษา และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อ 4 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อครูนักเรียน และชุมชน

#### 1.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านการเป็นแบบอย่าง โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ข้อ 1 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อ 4 มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคกับผู้ร่วมงาน

#### 1.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านการกระตุ้นการแก้ปัญหา โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ข้อ 3 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองโดยการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อ 7 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้งานใหม่

#### 1.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ข้อ 1 ให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงาน และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อ 7 ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำและฝึกครู เพื่อพัฒนาความสามารถของครู

#### 1.1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านการจูงใจเชิงدلใจ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ข้อ 3 กระตุ้นกำลังใจให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจและทำงานเป็นทีม และข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อ 6 สร้างกำลังใจแก่ครูโดยการให้คำพูดและการกระทำที่ปลุกเร้าใจ

**ตอนที่ 2** เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ ผู้บริหารและ ครูผู้สอน และขนาดสถานศึกษา ได้ผลดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกัน ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่า ครูผู้สอน ทุกด้าน

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จึงนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 10 ปี ลงมา กับ ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี มีความเห็นแตกต่างกัน และผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ 10 ปีลงมา กับผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป มีความเห็นแตกต่างกัน โดย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีลงมา มีความคิดเห็น ในระดับที่น้อยกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี และ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จึงนำไปเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ

(Scheffe's Method) พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 10 ปีลงมา มีค่าความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป

2.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นใน ด้านการสร้าง และกาสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการจูงใจเชิงคล้อยใจ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้าน การมีความสัมพันธ์เป็นรายคน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงนำไปเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง มีค่าความคิดเห็นมากกว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในจังหวัดพิษณุโลก พบประเด็นที่สำคัญ ที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ในทำนองเดียวกันกับงานวิจัย ของ สฐิตพงษ์ คล้ายไยทอง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และงานวิจัย ของ วิลเลียม สตีเยร์ และเทอร์เบอร์ก (William Steers and Terborg, 1995 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 30) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน 89 แห่ง ในสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจ ในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาทุกแห่ง มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ระบบการศึกษา จึงเป็น

ช่วงเวลาที่ผู้บริหารและครูผู้สอนตื่นตัวในการปรับแผนการบริหารงานในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บรรลุจุดหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งได้มีการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพที่ชัดเจน และ มีการกำกับ ตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจ ในการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป สามารถตัดสินใจได้มากขึ้น

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มากที่สุด ด้านการเป็นแบบอย่าง รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านที่น้อยที่สุด คือด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น และผ่านการอบรมและพัฒนาอย่างเข้ม จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารและจากการอบรมเชิงปฏิบัติการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารงานที่ถูกต้องและนำไปปฏิบัติได้จริง ในสถานศึกษาของตนเอง ทำนองเดียวกับงานวิจัย ของ คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จำแนกตามตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันทุกด้าน คือระดับความคิดเห็นของผู้บริหารจะมากกว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอน ในทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องของภาระงานของผู้บริหารและไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารเท่าที่ควร ผู้บริหารขาดการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอนในเรื่องของแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม ทำนองเดียวกับงานวิจัยของสมควร ไกรพน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำนวน 2 ด้าน คือ การกระตุ้นชาวปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษา คิดว่าตนเองในฐานะผู้นำองค์กร ภารกิจหลักคือ การพัฒนาการศึกษา ความสำเร็จต่างๆ ล้วนเกิดจากแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ ของผู้นำก่อน จึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จึงนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe's พบว่า ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ แตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ คือ ระหว่างประสบการณ์ 10 ปี ลงมา กับ ประสบการณ์ 11 – 20 ปี และประสบการณ์ 10 ปี ลงมา กับประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป ส่วนด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีจำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์ 10 ปี ลงมา กับประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ สาร์ตน์ พวงเงิน และอาคม มหามาตย์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ลงมาเป็นวัยที่พร้อมทั้งด้าน ความรู้ ด้านร่างกาย จิตใจมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จค่อนข้างสูง ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 11 - 20 ปี และ ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง หรือ การพัฒนางาน ลดลง เป็นส่วนใหญ่ การตัดสินใจลดน้อยลง และจะมีความเห็นใจผู้บริหาร มากขึ้นด้วยความที่เคยทำงานด้วยกันมานาน มีความประทับใจ ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ศุภกิจ สาธุสัจย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ทุกโรงเรียนได้รับ นโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



มาเป็นแนวเดียวกัน ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการ กระบวนการในการบริหาร เป็นแนวเดียวกัน ทั้งหมด ขนาดสถานศึกษา จึงเป็นเพียงตัวกำหนด ปริมาณ ของจำนวน ครู นักเรียน ที่อยู่ในโรงเรียนนั้นๆ แต่ที่สำคัญที่สุด ผู้บริหาร มีศักดิ์ และสิทธิ อำนาจในการบริหารโรงเรียนเท่ากัน และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเท่าเทียมกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า แตกต่างกัน 1 คู่ ระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนขนาดกลาง และผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ นพมาศ จากยางโทน, ภัทรภรณ์ รอดท่าหอย และสมศักดิ์ เหลาทุม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีทฤษฎีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน พบว่า 1. ด้านค้นหา อยู่ในระดับมาก 2. ด้านการดลใจ อยู่ในระดับมาก 3. ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก 4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีทฤษฎีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ด้านค้นหา ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ไม่แตกต่าง ส่วนด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างของสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก การแบ่งฝ่ายงานต่างๆ ชัดเจน ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารได้อย่างเต็มรูปแบบผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์กับครูผู้สอน เป็นรายบุคคล เพราะจะทำให้เสียเวลามาก มีผลกระทบกับนักเรียนซึ่งมีจำนวนมากอยู่แล้ว เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือภาระงานในด้านการเป็นตัวแทน หรือสัญลักษณ์ของสถานศึกษา ภายในส่วนราชการเดียวกันและหน่วยงานภายนอก ด้วยความเชื่อมั่นและการยอมรับ ค่อนข้างมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ในด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ อยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ให้กับครูผู้สอนให้มากขึ้น โดยการประชุมชี้แจง การสัมมนาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จและบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้บริหารและครูจะได้มีแนวทางปฏิบัติงานเป็นแนวเดียวกันจนบรรลุผลสำเร็จ

1.2 จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการประชุม ทำความเข้าใจตลอดจน การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเน้นย้ำถึงความมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ และค้นหาวิธีปฏิบัติร่วมกัน ใช้การทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างใกล้ชิด และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทั้งด้านส่วนตัวและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

1.3 จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3, 4 จังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพียง 1 ด้าน คือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิเคราะห์งานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของทุกคน เพื่อผลดีที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551