

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้ศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ ของครูและขนาดโรงเรียน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 39 รวมทั้งสิ้น 39 โรงเรียน มีครูผู้สอน ทั้งสิ้น จำนวน 1,636 คน โดยจำแนกเป็นครูผู้สอนจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 446 คน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 262 คน จากโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 444 คน และครูผู้สอนจาก โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 484 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำนวน 313 คน โดยเทียบจำนวนจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 81)

#### เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็น แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีเนื้อหามุ่งศึกษาลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 5 ด้านได้แก่ ด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ (Developing Vision) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาดำเนินการดังนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. ผู้ศึกษาทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แนบไปพร้อมกับหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารโรงเรียน เพื่อมอบหมายให้ครูในแต่ละโรงเรียนดำเนินการตอบแบบสอบถาม
3. ขอความอนุเคราะห์โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามกลับคืนที่ โรงเรียนวังพิรุณวิทยศึกษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 หากมีข้อขัดข้องผู้ศึกษาจะใช้วิธีการโทรศัพท์ติดต่อโดยตรง และฝากเพื่อนครูในแต่ละโรงเรียนช่วยเก็บรวบรวมให้ ในบางโรงเรียนที่ส่งคืนล่าช้า ผู้ศึกษาใช้วิธีไปติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
4. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ การทดสอบค่าที (t-test statistic) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียนใช้สถิติ F- test

### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด พิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ย สูงที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พฤติกรรมการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร และด้านที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุดคือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ซึ่งมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากเท่ากันทั้งสามด้าน

1.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด พิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ในอนาคตของโรงเรียนสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือพฤติกรรมการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรม การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วมกำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต กับพฤติกรรมการสื่อสารให้ครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของ โรงเรียน ซึ่งมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

1.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด พิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด พิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต39 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ในทุกรายการ โดยมีพฤติกรรมทำให้ความสำคัญกับการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจสูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือพฤติกรรมแสดงให้ครูเห็นถึงความรักและความผูกพันกับโรงเรียน มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมที่ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียนซึ่งมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

1.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยมีพฤติกรรมสร้างเชื่อมั่นให้ครูรู้สึกว่าคุณหาทุกอย่างมีทางแก้ไขเสมอ สูงที่สุด โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือพฤติกรรมส่งเสริมให้ครูกิดหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน และพฤติกรรมทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

1.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ด้านการสนับสนุนขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนขององค์กร อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ โดยมีพฤติกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พฤติกรรมสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนของบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอ มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

1.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ โดยมีพฤติกรรม ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับครูอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะไม่ถือตัว สูงที่สุดโดยมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พฤติกรรมอำนวยความสะดวก สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับ และพฤติกรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 39 ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ของครู และขนาดโรงเรียน พบว่า

2.1 พฤติกรรมภาวะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มาก และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันในด้านต่อไปนี้คือ 1) ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและ 4) ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่แล้วพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน 2) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต 3) การสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน 4) การแจ้งทิศทางหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายในอนาคตของโรงเรียนเป็นอย่างดี 5) การใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยในการบริหารงาน 6) การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลเพื่อตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความสอดคล้องกับสมาชิกและบริบทของโรงเรียน และมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอยู่เสมอในการบริหารงาน 7) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกัน 8) การกำหนดภาพ

ความสำเร็จในอนาคตเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กมีเพียงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรื่องการสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียนเท่านั้นที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางมีสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้ 1) มีทักษะในการพูดจูงใจโน้มน้าวให้ครูเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการบรรลุเป้าหมาย 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูทุกคน 3) การกระตุ้นให้ครูผู้สอนตระหนักถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) การทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง 5) การให้ความสำคัญกับการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง มีเพียงพฤติกรรมในเรื่อง การให้ความสำคัญกับการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจเท่านั้น ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

2.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) การทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน 2) การแนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาในการทำงาน 3) การใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นข้อมูลในการระบุปัญหามากกว่าการใช้ความคิดของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว 4) การรับฟังความคิดเห็นของครูถึงแม้จะแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีเพียงพฤติกรรมเรื่องการทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และพฤติกรรมเรื่องการใช้เหตุผลและหลักฐานเป็นข้อมูลในการระบุปัญหามากกว่าการใช้ความคิด ของตนเองแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

2.6 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ขององค์กรในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การนำข้อมูลสารสนเทศด้านความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน 2) การรู้เท่าทันในการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ 3) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก และการหาข้อมูลเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างแผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน 4) การกระตุ้นให้ครูกิดค้น ประดิษฐ์ สิ่งใหม่ๆ เทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 5) การกระตุ้นให้หัวหน้างานวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายงานของตนเองเพื่อประสิทธิภาพของงานที่สูงขึ้น 6) ความสามารถคาดการณ์และวางแผนพัฒนาโรงเรียนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) การเอาใจใส่ครูและบุคลากร เข้าใจความต้องการในการสัมฤทธิ์ผลและเติบโตในหน้าที่การงาน 8) ด้านการเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองในงาน 9) ด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่คือ 1) ด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ พฤติกรรมเรื่องต่อไปนี้ คือ 2) ด้านการกระตุ้นให้ครูกิดค้น หรือประดิษฐ์ สิ่งใหม่ๆ เทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการกระตุ้นให้หัวหน้างานมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายงานของตนเองเพื่อให้มีระดับประสิทธิภาพ

ของงานที่สูงขึ้นและ4) ด้านความสามารถในการคาดการณ์และวางแผนในการพัฒนาโรงเรียนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผล

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยพฤติกรรมการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ พฤติกรรมการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจะได้อภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในปัจจุบัน นำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางได้เปลี่ยนไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยเฉพาะมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไข (เพิ่มเติม) พ.ศ. 2545 ได้มีการกำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้คู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพต่อไป และอาจเนื่องมาจาก การปรับเปลี่ยนหลักสูตรการศึกษา โดยกำหนดให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 และ 2551 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังได้ผ่านการพัฒนาให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 88-89) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่าระดับภาวะผู้นำ



การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ทศน์ละไม (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวม มีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์พบว่า โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดภาพรวมสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภาพแห่งความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เศาวนิต เศาณานนท์, 2542, หน้า119-121) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝันแต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มแรงกายแรงใจทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้โดยที่ผู้นำจะต้องมีความสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นจะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กรซึ่งที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐาน ที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็นไวยาการ (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมาย

1.2 ต่อองค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ ที่วิสัยทัศน์และจะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกๆระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาคือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี สมองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่คลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และโดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกฝ่ายยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้อง “เหมาะกับองค์การ

ถูกกับเวลาและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น” ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน

สำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ในเรื่องการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม กำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียน และด้านการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลเพื่อตรวจสอบ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับสมาชิกและบริบทของโรงเรียน มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอยู่เสมอ ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติที่ดีที่สุดคืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาเองอาจไม่เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างลึกซึ้งจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สำคัญ รวมทั้ง การตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กรของตนเองซึ่งมีความสำคัญเช่นกัน การศึกษาและวิจัยของเบนนิส และมานัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม ในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความ ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก ดังนั้นการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงให้มากขึ้น

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความรักและความผูกพันกับโรงเรียน และ ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นส่วน หนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burna (1978), Bass(1985) และ Bass & Avolio (1990) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่อง งานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่ง ความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงาม ของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือ ความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึง ความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของ ตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อ เป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงความเป็น ปัจจุบันบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา

ที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้รู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขเสมอ ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ ผู้บริหารทำให้ท่านตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Burna (1978), Bass(1985) และ Bass & Avolio (1990) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ รวมทั้งมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่ปัญหาทุกอย่างต้องสามารถแก้ไขได้แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรพบว่า โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในโรงเรียนได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนของบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอ และผู้บริหารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อุดม สิงโตทอง (2550, หน้า 29) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้าง

แผนกลยุทธ์ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทั้งต้องให้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวก การเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงาน ในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

1.5 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลพบว่า โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้บริหารมีความเป็นกันเองอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ ไม่ถือตัว ผู้บริหารอำนวยความสะดวก สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ(Bass&Yammario,1990a; Hater&Bass,1988; aldman,Bass&Yammario,1990b อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล, 2543) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะ เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น บางคนได้ร่ำก่ำลังใจมากกว่า หรือบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า หรือบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ(Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้ตาม ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้มีการติดตามความก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยที่ผู้ตามจะต้องไม่มีความรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากผลการศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด พิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ทั้ง 5 ด้านผลการศึกษาอยู่ในระดับ

มากทุกด้าน แต่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.65–3.79 ซึ่งเป็นระดับที่ไม่สูงนัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ยังอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาให้สูงขึ้นอีกเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาให้บรรลุภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียนมากขึ้น

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ของครูและขนาดโรงเรียน

ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มาก และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากและผู้บริหารมีการพัฒนา กระตุ้น ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้บุคลากรมีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเท่าเทียมกัน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงกับกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสารการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิษฐาสัทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดมัธยมศึกษาใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่กว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ย่อมมีภารกิจและความซับซ้อนของงานในการปฏิบัติงานงานแตกต่างกัน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525, หน้า 46-50) กล่าวว่า ขนาดขององค์การที่แตกต่างกันย่อมอาศัยแบบของการนำคนลงอย่าง องค์การขนาดเล็กควรมีผู้นำแบบหนึ่ง องค์การขนาดใหญ่ควรมีผู้นำอีกแบบหนึ่งเพราะขนาดขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การนั้นๆ ประสบผลสำเร็จมากหรือน้อย โรงเรียนขนาดใหญ่กว่ามีงานซับซ้อนกว่าโรงเรียนขนาดเล็กกว่า อีกทั้งภาวะผู้นำ ทักษะการบริหารเป็นทักษะ Conceptual Skill คือทักษะหรือความสามารถในการคิดวิเคราะห์เหตุการณ์ที่สำคัญๆ และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานซึ่งทักษะนี้จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารในระดับสูงผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าจึงมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมวล อินทศรี (2537) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับครู-อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การที่ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคตและการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลเพื่อตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับสมาชิกและบริบทของโรงเรียนและมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึงรวมทั้งมีการตรวจสอบวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารไม่มีทักษะในการพูดจูงใจ โน้มน้าว

ให้ครูเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีทักษะดังกล่าวเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะการพูดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้บริหารทุกคนต้องศึกษา และฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

1.3 จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหาร ไม่รับฟังความคิดเห็นของครูถึงแม้จะแตกต่างจากความคิดเห็นของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองในการเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและยอมทุ่มเทแรงใจแรงกายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา และพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.4 จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารไม่มีมอบหมายงานที่มีความท้าทายเป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นพี่เลี้ยง เสนอแนะ ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี และต้องรู้จักมอบหมายงานที่มีมีความท้าทายให้กับบุคลากรในโรงเรียนบ้างเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองของบุคลากรให้มีทักษะและความรู้ความสามารถมากขึ้น

1.5 จากผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่กว่าจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกว่า ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอาจศึกษางานจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่กว่าโรงเรียนของตนเองเพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนตนเองได้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่กว่าควรให้คำแนะนำกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกว่าอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อร่วมกันสร้างความเข้มแข็งให้กับการศึกษาของไทย

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีนำเสนอรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง ในระดับจังหวัดหรือระดับภาค
- 2.2 ควรมีการวิจัย เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองในระดับดีมากทุกมาตรฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
- 2.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง คุณภาพของการศึกษากับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
- 2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39