



การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3

A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICES OF THE  
KHON KAEN EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3

พิทยาพล บุตรวิธา\* ดร.ดาวรรุวรรณ ถวิลการ\*\*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานและ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำนวน 10 คนและ 300 คน ตามลำดับ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย (5) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-test และ F-test (One-way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.06) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ระดับมากทุกด้านโดยรายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.12) รองลงมา ได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}$  = 4.08) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X}$  = 4.04) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.03)
2. และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน พบว่าไม่พบความแตกต่างในภาพรวมและรายด้านทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 ซึ่งสามารถสรุปในแต่ละด้าน คือ ด้านการมี

\* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

\*\* อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด



อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีการวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเองและตลอดการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงการโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักหรือมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาแนวทางจัดการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ต้องมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

## ABSTRACT

The purposes of this study were : (1) to investigate the level of transformational leadership of school administrators under the Khon Kaen Educational Service Area Office 3, (2) to compare the transformational leadership of school administrators under the Khonkaen Educational Service Area Office in individual aspects by education level, experience , and (3) to study comments and suggestions on transformational leadership of school administrators under the Khon Kaen Educational Service Area Office 3 . The samples consisted of 300 person administrators under the Khonkaen Educational Service Area Office 3. The instrument was a 5-point rating scale questionnaire. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test (One-way ANOVA) and Scheffe's test.

The findings were summarized as follows:

1. The level of transformational leadership of school administrators under the Khonkaen Educational Service Area Office 3 in the 4 aspects as a whole were at a high level. ( $\bar{X}$ = 4.06 ) and in individual aspects were at a high level. The most was Idealized influence or charisma ( $\bar{X}$ = 4.12) penetrate more was Inspiration motivation ( $\bar{X}$ = 4.08) and Intellectual stimulation ( $\bar{X}$ = 4.04) and penetrate last was Individualized consideration ( $\bar{X}$ = 4.03)
2. Comparison of transformational leadership of school administrators under the Khonkaen Educational Service Area Office 3, there were no significant difference with education level and experience
3. Comments and suggestions made by school administrators on the transformational leadership of school administrators should be: (1) Idealized influence or charisma leadership-School administrators should have ability : to create a vision, to express self-confidence, and to be a good example. (2) Inspiration motivation-School administrators should be able to persuade and encourage subordinates to understand the vision. (3) Intellectual stimulation-School administrators should be able to encourage subordinates to learn new methods of problem-solving and to create learning opportunities. (4) Individualized consideration-School administrators should be able: to pay special attention to personnel to analyze their needs, and to provide counseling and coaching.



## 1. บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจโดยมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ 1) ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานจัดการศึกษา 2) มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ 3) มุ่งเน้นมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ 4) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งเพิ่มความคล่องตัวในด้านการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษามากที่สุด 5) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพแก่สถานศึกษา 6) มอบหมายให้ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจนั้นโดยตรง เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิจิตร ศรีสะอ้าน, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยเฉพาะผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่

ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) นอกจากนี้สภาพปัจจุบันสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้บุคลากรของไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องจึงต้องมีลักษณะเปลี่ยนไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่นำแนวคิดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ที่เน้นเรื่องของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาส่งผลให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปองค์กรคณะบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิด ร่วมทำ ผู้นำต้องเน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อรับการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

จากสภาพปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ค่อนข้างต่ำ จึงเป็นปัญหาที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงกระบวนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารทางการศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและบริหารงานด้านอื่น ๆ ไปพร้อมกันเพื่อส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร จะต้องสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและจะต้อง

สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจาก ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกที่ผ่านมามีพบว่า โรงเรียนที่สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประมาณ 20,000 โรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาไม่ได้มาตรฐาน ไม่ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร ซึ่งเชื่อมโยงตลอดจนส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้านวิชาการโดยตรง และโดยเฉพาะรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน LAS สำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 2 และ ผลการสอบ NT สำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 3 จะเห็นว่าคะแนนเฉลี่ย ของนักเรียนทั้งระดับประถมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาภาษาไทย, คณิตศาสตร์, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, ภาษาต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าครึ่งของคะแนนเต็ม คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 50 และมีโรงเรียนที่ได้คะแนนเฉลี่ยแต่ละรายวิชาต่ำกว่าขีดจำกัดล่างของประเทศในทั้ง 5 รายวิชาที่ทำการทดสอบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 , 2554)

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

ศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะนำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1. ประชากร

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 1,318 คน

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่าง ( Sample Size) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณจากสูตรตารางสำเร็จรูปของ เครซีและมอร์แกน (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2549 ) ได้กลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 302 คน

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบสุ่มกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยเลือกเขตของอำเภอทั้งหมด 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองพล อำเภอหนองสองห้อง อำเภอแวงน้อย อำเภอแวงใหญ่ และอำเภอโนนศิลาใน การแบ่งกลุ่ม แล้วเปรียบเทียบสัดส่วนตามขนาดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละอำเภอ

2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากผู้บริหาร ผู้วิจัยได้เลือกผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษา เช่น เป็นโรงเรียนต้นแบบการศึกษาหรือโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องเป็นตัวอย่าง หรือโรงเรียนที่ได้ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รอบ 3



#### 4. สรุปผลและการวิจัยผล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.06) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ระดับมากทุกด้านโดยรายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.12) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}$  = 4.08) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X}$  = 4.04) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.03)

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตาม ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่พบความแตกต่างในภาพรวมและรายด้าน

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ไม่พบความแตกต่างในภาพรวมและรายด้าน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 3 จากการสัมภาษณ์ ท่านผู้บริหาร จำนวน 10 ท่าน พอสรุปได้ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะวิสัยทัศน์ในการบริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและตลอดการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และกระตุ้นให้

ให้เกิดความสนใจในการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวเพราะงานส่วนรวมย่อมสำคัญกว่างานส่วนตัว ต้องอุทิศเวลาส่วนตนให้มากกับงานส่วนรวม และสิ่งที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องใช้การบริหารโดยยึดหลักธรรมคือต้องยึดหลักธรรมาภิบาล

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงการโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักหรือมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงภาพพจน์ขององค์กรตลอดใจแน่วแน่ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ให้บุคลากรได้แสดงผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ต้องยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ

ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาแนวทางจัดการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ต้องมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

#### 5. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่นเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.06) สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิด ทองอาจ (2553) ที่ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ



หาความสัมพันธ์และอำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยรายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดที่มุ่งเน้นความมีอุดมการณ์ซึ่งสอดคล้องกับที่ Yukl (1996 as cited in Yukl, 2002) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภavnันต้ององค์ประกอบ ด้วยหลัก 3 ประการ ซึ่ง 1 ใน 3 องค์ประกอบนั้นคือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจันธิดา ผ่านสอน (2553) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และงานวิจัย แอนนา รัตน์ภักดี (2553) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทั้งด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงด้านปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่พบความแตกต่าง ในภาพรวมและรายด้าน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาไม่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและวางแผนพัฒนาองค์กรไว้อย่างมี มีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น ใช้การทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการและการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชน และนักการเมืองท้องถิ่นบริหารชุมชนได้อย่างดี (ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ ,2546) นอกจากนี้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้ายตาม โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีมุมมองที่ยาวไกลในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าโดยมีเป้าหมายที่การสร้างประสิทธิผลให้องค์การ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน (วิโรจน์ สารรัตน์ 2545) และยังสอดคล้องกับวิจัยของ สุรชิน วิเศษลา (2550) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติในโรงเรียนที่มีการจัดระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

3. เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 3 โดยจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่พบความแตกต่าง ในภาพรวมและรายด้านทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงาน ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 มีคุณลักษณะพิเศษ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงความประทับใจในองค์กร รวมทั้งความภาคภูมิใจ ตลอดจนความเชื่อมั่น ความสามารถของพนักงานและยังสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก โดยให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเอง เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดนอกจากนั้น ผู้นำจะให้ความสนใจและกระตุ้นปัญญาของสมาชิกเป็นรายบุคคล โดยการสร้างความไว้วางใจร่วมกันดูแล และให้คำปรึกษาแนะนำ และกระตุ้นความเชื่อมั่นในตัวพนักงานเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานโดยใช้ความคิด เหตุผลและความรอบคอบในการตัดสินใจ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ

งานวิจัยของวรรณวิสา ไชยลาแสง (2551) ได้วิจัยเรื่องการศึกษากภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน เพื่อศึกษาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 ผลการวิจัยพบว่าระดับการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของธนิต ทองอาจ (2553) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์และอำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อยู่ในระดับมากประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามสถานภาพในการทำงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 3 จากการศึกษาสัมภาษณ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหาร

สถานศึกษา ต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีการวิสัยทัศน์ในการบริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและตลอดการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวเพราะงานส่วนรวมย่อมสำคัญกว่างานส่วนตัว ต้องอุทิศเวลาส่วนตนให้มากกับงานส่วนรวม และสิ่งที่สำคัญที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Mosley and other. 1997) และเบส (Bass. 1985) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral agents)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงการโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักหรือมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นถึงภาพพจน์ขององค์กรตลอดใจแนวโน้มการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ให้บุคลากรได้แสดงผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ต้องยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ สอดคล้องกับ นิตย สัมมาพันธ์ (2546) กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือปฏิบัติงานให้มากกว่าเดิมเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม สอดคล้อง

กับ ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมนา รัตนีย์ (2545) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส มีการแสวงหาโอกาสในการนำความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นผู้ที่เปิดใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความตระหนักถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรตลอดเวลา

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน ต้องมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้เกิดการกระตุ้นในการทำงานให้กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง แบบส และ อวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องราวภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ Tichy และ Devanna (1986,) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้อง เป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการปฏิบัติให้สูงมากขึ้น

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

ผลจากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ซึ่งพบว่าข้อเสนอแนะได้ที่จากผลการวิจัยดังนี้





6.1.1 ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ ฝึกรอบรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน รวมทั้งให้มีการกำกับ ติดตามประเมินผล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

6.1.2 ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การฝึกรอบรมพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

6.1.3 ผลของการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการประกอบการวางแผนและเป็นกรอบชี้นำทิศทางการอบรม เพื่อ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเฉพาะการคำนึงถึงการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

6.1.4 การแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบร่วมกัน

6.1.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารอาจจะจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการกระตุ้นทางปัญญานั้นได้แก่ การแลกเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันหรือองค์กร ตลอดจนการสร้างความรู้ต่าง ๆ

6.1.6 การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

6.1.7 กระตุ้นให้เกิดความสนใจในการทำงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นสนใจในการทำงานซึ่งผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

6.1.8 การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ผู้บริหารต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และเพื่อให้การทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้นโดยเริ่มที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

6.1.9. การให้รางวัล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีวิธีที่จะให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ได้ประพฤติและปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ปกป้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหาในการทำงานหรือปัญหาต่าง ๆ

## 7. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่มีผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ได้แพร่หลายออกไป เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาของผู้บริหาร และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สถานศึกษา หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นการเสนอแนะข้อมูลที่หลากหลายยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน หรือสถานศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเสนอให้เห็นถึงความแตกต่างถึงสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปยิ่งขึ้น
3. ควรมีการใช้ระเบียบวิธีวิจัยอื่นบ้าง เช่น ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่หลากหลายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพราะจะทำให้เห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเชิงประจักษ์
4. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นรายกรณี เช่นผู้บริหารที่สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาและได้รับรางวัลดีเด่นด้านต่าง ๆ หรือโรงเรียนพระราชทาน เป็นต้น เพราะจะทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ตรงตามสภาพจริงซึ่งจะสามารถนำมาเป็นแบบอย่างทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง



## 8. บรรณานุกรม

1. กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
2. จันธิดา ผ่านสอน (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
3. ญัตติพันธ์ เขจรนนท์. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
3. ธนิต ทองอาจ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
4. ชีรวิทย์ เอกะกุล. (2549). การวัดเจตคติ. อุบลราชธานี : ออฟเซทการพิมพ์.
5. ชีระ รุญเจริญและคณะ (2545) การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
6. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เทียมผ้า.
7. นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังซ์ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
8. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). ลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ตาม พ.ร.บ. ใหม่. วารสารการศึกษา, (18 ตุลาคม, 16-19).
9. วรณวิษา ไชยลาแสง. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
10. วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธ์.
11. สุมาลี ละม่อม. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
12. สุรชิน วิเศษลา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
13. ขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
14. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
15. แอนนา รัตนภักดี. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
16. Bass, B.M. (1994). Bass and Stogdill's. Handbook of leadership. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Free Press.
17. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994 ). The Implications of transactional and transformational
18. Yukl, G.A. (2002). Leadership in organizations. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.