

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง สหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี

พิระนันท์ นัมคณิสสรณ์¹

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

บทความวิจัย

รับต้นฉบับ: 2 มีนาคม 2564

รับตีพิมพ์: 6 มิถุนายน 2566

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของ
สหวิทยาลัย เขต 7 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของสหวิทยาเขต 7 วา
รินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี คือ ครูผู้สอนของสหวิทยาเขต
7 จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 404 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมอยู่ในระดับ ($M = 3.94$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
($M = 4.02$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($M = 3.94$) และด้านการสร้างบารมี ($M = 3.77$)
2. เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศและ
ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ: ผู้บริหารระดับกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

¹การติดต่อและการร้องขอบทความนี้ กรุณาส่งถึง ภราดา พิระนันท์ นัมคณิสสรณ์ ภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
e-mail: contactsju@stjohn.ac.th

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF MIDDLE MANAGERIAL ADMINISTRATORS WITHIN
THE SCHOOL CONSORTIUM AREA 7 OPERATING UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 29, UBON RATCHATHANI PROVINCE

Phiranant Numkanisorn¹

Faculty of Education, St. John University

Research Article

Received: 2 March 2021

Accepted: 6 June 2023

The objectives of the study were to 1) Explore the transformational leadership of transformational leadership of middle managerial administrators within the School Consortium Area 7. 2) Compare the transformational leadership transformational leadership of middle managerial administrators within the School Consortium Area 7 classified by sex, and work experiences. The research population was 404 teachers. The reliability of the questionnaires was at .932 - .955. Data were analyzed using percentage, frequencies, average, standard deviation, T-Test and F-Test. The findings indicated that: 1. The overall, the transformational leadership of middle managerial administrators within the School Consortium Area 7 was at high level with the value of 3.94. However, when considered by divided components, the study showed individualized consideration obtained the highest score with the value of 4.04, and inspirational motivation was at the value of 4.02. Intellectual stimulation and charisma leadership fell at third and fourth with the values of 3.94 and 3.77 respectively. 2. When compared with sex and work experiences, there was no statistically significance.

Keywords: Middle managerial administrator, Transformational leadership, Personnel development of the Middle managerial administrator

¹Correspondence concerning this article and requests for reprints should be addressed to Phiranant Numkanisorn Education Program in Educational Leadership Faculty of Education, St. John University e-mail: contactsju@stjohn.ac.th

บทนำ

ประเทศไทยเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดเดา ส่งผลให้องค์การทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการและพัฒนาการบริหารของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2555) โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาของประเทศเพื่อให้การศึกษาของไทยได้มีการพัฒนาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว

ในด้านแนวคิด ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นผู้นำทางการศึกษา (ปสุตา เพ็งประสพ, 2550) ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (ฉันทลวัญ สรรสุข, 2553)

ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา (อุดม สิงโตทอง, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1991) การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรภายในองค์กร (ประภา อัครพงศ์พันธุ์, 2551)

ในขณะเดียวกัน ความสนใจต่อการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางที่มีผลต่อการบริหารคุณภาพการศึกษาเริ่มมีมากขึ้น (Glover et al, 1998; Busher & Harris, 1999; Adey, 2000) ผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางในโรงเรียนสามัญโดยทั่วไป ก็คือ ครูหัวหน้าระดับ หัวหน้าแผนก และหัวหน้าสาย ที่ถือว่าเป็นตัวประสานระหว่างนโยบายและครูปฏิบัติการ (Bush, 2003a)

ในเชิงการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารของโรงเรียน (Gold, 1998) นอกจากนี้

นักวิชาการบางท่านยังมองว่า ผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางนอกจากจะมีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพโรงเรียนแล้ว ยังเรียกร้องให้นักวิชาการท่านอื่น ๆ ให้ความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางในหัวข้อนี้มากขึ้น (Earley & Fletcher-Campbell, 1989; Ruding, 2000; Bush, 2003a) โดยนักวิชาการเหล่านี้ให้เหตุผลว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพัฒนาการการเรียนการสอนของครู (Ruding, 2000) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Buckby, 1997) ในขณะเดียวกัน นักวิชาการบางส่วน มองว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน แม้ว่าจะมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา แต่ยังขาดการเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งให้ความสำคัญกับบทบาทดังกล่าว ซึ่งโกลเวอร์และคณะ (Glover et al, 1998) ได้เสริมต่ออีกว่า ผู้บริหารระดับกลาง นอกจากจะเป็นผู้เชื่อมโยงแล้ว ยังเป็นทั้งผู้นำด้านการเรียนการสอน ผู้ถ่ายทอดนโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย ในขณะที่ บราวน์และรัธเธอร์ฟอร์ด (Brown & Rutherford, 1999) เสริมว่า ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนในความหมายที่แท้จริง นอกจากจะไม่ได้เป็นทั้งผู้บริหารแบบเต็มตัว และก็ไม่ได้ทำหน้าที่ครูอย่างเต็มตัวด้วยเหมือนกัน แล้วยังจะต้องมาแบกรับภาระและความกดดันของทั้งสองบทบาทอีกด้วย

ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางจึงมีส่วนสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางการศึกษาที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศที่ชี้ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการรับรองและประกันคุณภาพการศึกษา (Turner & Bolam, 1998)

การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมาก (Ribbins, 1989) เป็นบทบาทของการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเข้าสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของการบริหารในโรงเรียน (Bolam & Turner, 2003) รวมทั้งการกำหนดทิศทางการบริหารและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอีกด้วย (Gold, 1998) ซึ่งนับว่าบทบาทดังกล่าวจะได้รับความสำคัญและความสนใจยิ่งมากขึ้น (Witziers et al, 1999)

จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนที่มีผลต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพของสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี เพราะ ความเป็น "สหวิทยาเขต" มีหน้าที่ในการประสานทุกฝ่ายให้มาร่วมแรงร่วมใจกันจัดการศึกษา มิใช่แยกกันจัด แยกกันรับผิดชอบอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพื่อแก้ปัญหาการรับนักเรียน ลดค่านิยมการเลือกเรียนโรงเรียนมีชื่อเสียง และการสร้างความสะอาดและความเป็น

ธรรมเพื่อให้ทุกคนได้เข้าเรียนต่ออย่างทั่วถึง และเพื่อให้การจัดการศึกษาทั้งระบบมีคุณภาพใกล้เคียงกับ เป้าหมายการจัดการศึกษา

การรวมตัวของระบบสหวิทยาเขตจึงเป็นการรวมตัวของสถานศึกษาประเภทเดียวกัน ภายใต้ความเชื่อที่ว่า ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันจัดการศึกษาเพื่อให้คนทั้งมวลได้รับการศึกษาที่ดี อาจต้องอาศัยความร่วมมือ พึงพาในหลาย ๆ รูปแบบ โดยหวังผลให้การศึกษาที่มีคุณภาพดีบังเกิดขึ้นกับทุกคนเป็นสำคัญ การรวมตัวกัน เพื่อ "จัดการศึกษา" ให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ คือ ให้ทุกคนได้เรียน ได้เรียนอย่างสะดวก เป็นธรรม และมี คุณภาพให้ดีที่สุด โดยร่วมมือกับประชาชนในพื้นที่อย่างใกล้ชิดในการดำเนินการดังกล่าว (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2541)

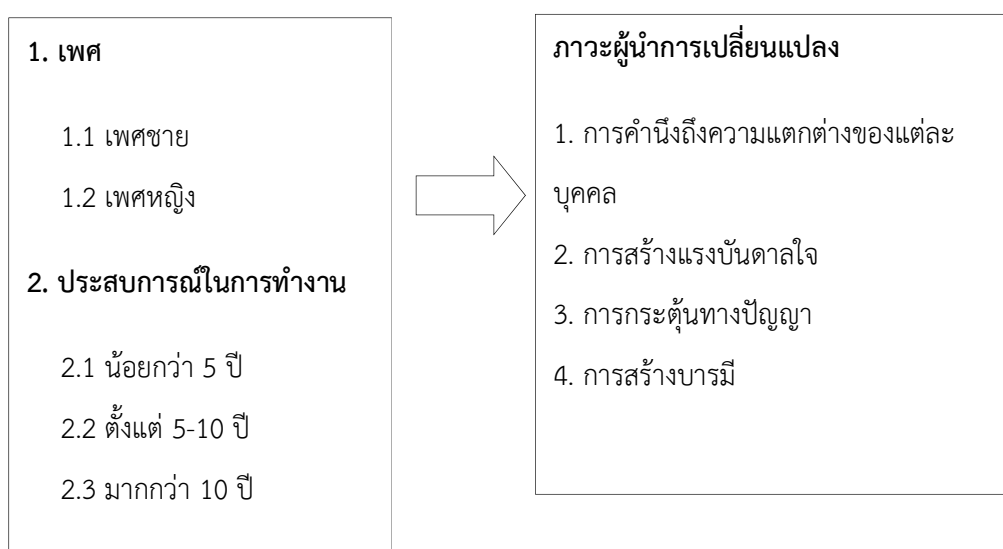
จากหลักการดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียนดังกล่าว เพราะสหวิทยาเขตเน้นความร่วมมือกันในระนาบเดียวกันในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการศึกษากับนักเรียนในกลุ่มและในระดับเดียวกัน การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลางของสหวิทยาเขต มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนให้บรรลุ เป้าหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และยังมีความสำคัญในการจัดการกับองค์การที่เรียกว่า สถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะบทบาทหน้าที่การเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการประสานสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในระดับดังกล่าว ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับเขตสามารถนำข้อมูลไปใช้ ในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในสังกัดสหวิทยาเขตของตน ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำ หน้าที่ประสานสัมพันธ์นโยบายของเขตสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของแบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990) ซึ่งมองว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การของตน โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้นำเสนอด้วยภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน
2. ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนแตกต่างกันตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและตัวอย่าง

ครูประจำการและครูอัตราจ้างของโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 404 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ หนังสือ บทความ งานวิจัยต่าง ๆ เพื่อกำหนดตัวแปร ได้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ และคำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบประเด็นความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้อง การใช้ภาษาในการสื่อความหมายได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างวิจัย เพื่อนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจสอบ พบว่า ค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งถือว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่ตัวอย่างวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient, 1970) จำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถามมีผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัด

อุบลราชธานี ทั้ง 7 โรงเรียน เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 404 ชุด และได้แบบสอบถามคืนมา 341 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.40

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ใช้เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการทดสอบที (t-test) สำหรับกรณีที่มี 2 กลุ่ม และการทดสอบเอฟ (F-test) สำหรับกรณีที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาสรุปผล ได้ดังนี้

ในภาพรวมความคิดเห็นของครูผู้สอนส่วนใหญ่ เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของกลุ่มครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ($M = 4.04$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 4.02$) ส่วนด้านการสร้างบารมีมีค่า ($M = 3.77$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า โดยรวมทั้ง 4 ด้านของกลุ่มครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพศหญิงและเพศชาย มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างประสบการณ์ในการสอน พบว่า โดยรวมทั้ง 4 ด้านของกลุ่มครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มครู

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

ในขณะที่พิจารณาภาพรวมตามประเภทผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 3.95 โดยกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพศหญิงส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($M = 4.05$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 4.03$) และสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพศหญิงน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างบารมี ($M = 3.77$)

สำหรับครูผู้สอนเพศชาย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับมาก ($M = 3.92$) กลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพศชายส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 3.99$) และสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพศชายน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมี ($M = 3.77$)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกลุ่มของโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า โดยรวมทั้ง 4 ด้านของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพศหญิงและเพศชาย มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี ทั้งเพศหญิงและเพศชายไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง สหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างประสบการณ์ในการสอน พบว่า โดยรวมทั้ง 4 ด้านของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

ในขณะที่ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง สหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ในแต่ละด้านตามความคิดเห็น

ของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสบการณ์ในการสอนของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีความเห็นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 4.02$) ส่วนด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($M = 3.77$) ซึ่งสามารถกำหนดลงในตารางได้ดังนี้

ตารางแสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โรงเรียนวารินชำราบ

อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29

ระหว่างเพศหญิงและเพศชาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	เพศหญิง		เพศชาย		ค่าสถิติ
	M	S	M	S	
ด้านการสร้างบารมี	3.77	0.36	3.77	0.44	0.516
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.03	0.45	3.99	0.41	0.713
ความเป็นปัจเจกบุคคล	4.05	0.43	4.02	0.49	0.787
รวม	3.95	0.40	3.92	0.43	0.708

หมายเหตุ : * p value < 0.10 ** p value < 0.05 *** p value < 0.01

เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการสอนของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 3.89 โดยกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด ($M = 4.01$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($M = 3.96$) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมี ($M = 3.72$)

ในทำนองเดียวกัน เมื่อพิจารณากลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($M = 3.82$) กลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 5 – 10 ปี ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากที่สุด ($M = 3.92$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 3.84$) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 5 – 10 ปี น้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมี ($M = 3.70$)

ส่วนกลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับมาก ($M = 3.97$) กลุ่มครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมากที่สุด ($M = 4.08$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 4.05$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างบารมี ($M = 3.79$) ซึ่งสามารถกำหนดลงในตารางได้ดังนี้

ตารางแสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โรงเรียนวารินชำราบ
อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29
ระหว่างประสบการณ์ในการสอน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 – 10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป		ค่าสถิติ t
	M	S	M	S	M	S	
ด้านการสร้างบารมี	3.72	0.31	3.70	0.47	3.97	0.38	1.596
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.01	0.43	3.84	0.67	4.05	0.41	0.104
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล	3.96	0.36	3.92	0.39	4.08	0.48	0.204
รวม	3.89	0.31	3.82	0.39	3.79	0.43	0.375

หมายเหตุ : * p value < 0.10 ** p value < 0.05 *** p value < 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการศึกษา วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี สามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญได้ ดังนี้

จากความคิดเห็นของครูผู้สอนส่วนใหญ่ มองว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.94$) สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 มีพฤติกรรมที่เด่นชัดในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การสร้างบารมี จากการที่ผู้บริหารระดับกลางแสดงพฤติกรรมการบริหารอย่างเด่นชัดทั้งสี่ด้านนี้ย่อมมีผลต่อครูผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ครูผู้ร่วมงานมีความปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้น เพราะตนเองเกิดการตระหนักรู้ในการกิจและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์และการทำงานเป็นทีม มีแรงจูงใจใน

การทำงานและพร้อมที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ (Avolio & Bass, 1990) สอดรับกับงานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) สรุปว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามที่เกิดจากภายใน ทำให้การทำงานของผู้ตามมีความหมาย เกิดการทำทหาย และกระตุ้นให้เกิดการทำงานแบบทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ($M = 4.04$) ซึ่งแบสและอวลิโอ (Avolio & Bass, 1990) ที่ได้กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า เป็นผู้มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและเห็นความสำคัญของตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังพร้อมที่จะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง มากไปกว่านั้นผู้นำจะให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและสามารถทำหน้าที่ของตนเองให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการตั้งไว้ และเมื่อนำผลการศึกษารายข้อมาพิจารณา พบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงานมากที่สุด ($M = 4.11$) รองลงมา คือ การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ($M = 4.09$) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลน้อยที่สุด คือ ให้ความใส่ใจกับผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ ($M = 3.96$)

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($M = 4.02$) เป็นด้านที่ 2 ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางของครูกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 มีพฤติกรรมในการมองโลกในแง่ดีมากที่สุด ($M = 4.13$) รองลงมา คือ การเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน ($M = 4.12$) ส่วนการมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง อธิบายภาพอนาคตของหน่วยงานได้ชัดเจน และลงมือปฏิบัติในสิ่งใหม่เป็นตัวอย่างน้อยที่สุด ($M = 3.94, 3.94, 3.97$) ตามลำดับ ซึ่งแบส (Bass, 1985) สะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารมีผลต่อผู้ร่วมงาน ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ รับผิดชอบในหน้าที่ และภาคภูมิใจที่ได้ทำหน้าที่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดความเชื่อมั่นทางอารมณ์ เมื่อผู้ร่วมงานเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มากไปกว่านั้น ผู้ร่วมงานมีความเชื่อในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์

(Inspiring belief in “cause”) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ทำให้ผู้ร่วมงานอยากที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบาก เพราะผู้ร่วมงานเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่สูงส่ง และควรค่าแก่การเสียสละ ที่สำคัญ ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในความดีของตนเอง ส่งผลให้ผู้ร่วมงานจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล(2555) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ด้วยการวางเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวินัยในตนเอง มีการวางแผนและประเมินการทำงาน รวมทั้งการกำหนดผลสำเร็จ สร้างความมั่นใจในคุณค่าของงาน ใช้การสร้างแรงจูงใจ การยกย่องชมเชยและ เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชา

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นอีกด้านหนึ่งที่ครูส่วนใหญ่ของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางแสดงพฤติกรรมในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ($M = 3.94$) จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 มีความโดดเด่นของพฤติกรรมในการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา ($M = 3.99$) รองลงมา คือ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ ($M = 3.98$) และมีพฤติกรรมที่ไม่ค่อยโดดเด่นนักในการลงลึกในข้อมูลในข้อสันนิษฐานที่จะนำไปใช้ในปัญหาสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ ($M = 3.88$ และ $M = 3.88$) ซึ่งแบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้อธิบายว่า ผลจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการกระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องมีการคิดและการแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ และรู้จักการจูงใจ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยที่ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ขอบข่ายของการกระตุ้นทางปัญญาเกิดจากการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมองปัญหาในมุมมองใหม่ เสริมแรงและให้กำลังใจให้กับผู้ร่วมงานในการค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยการยั่วยุให้ผู้ร่วมงานรู้จักตั้งคำถามต่อแนวทางปฏิบัติเดิมที่ทำมาจนเคยชิน และแสวงหามุมมองใหม่ในการแก้ไขปัญหาดั้งเดิม ๆ

4. ด้านการสร้างบารมี เป็นด้านที่ครูส่วนใหญ่ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนกลุ่มนี้อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($M = 3.77$) สะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนนี้ ไม่ค่อยมีความโดดเด่นหรือโดดเด่นน้อยที่สุด ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า พฤติกรรมในด้านนี้ของผู้บริหารระดับกลางที่แสดงออกมาค่อนข้างสูง ได้แก่ การให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน ($M = 4.19$) รองลงมา คือ การให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ($M = 4.12$) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีของผู้บริหารระดับกลางน้อยที่สุด คือ แสดงจุดยืนที่ชัดเจนเมื่อมีปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น ($M = 3.98$) และให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน ($M = 3.96$) ซึ่งแบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่ผู้นำพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานได้เห็น จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความเคารพ ยกย่องนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ต่อผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานร่วมกัน แบบอย่างดังกล่าวทำให้ผู้ร่วมงานมีความปรารถนาที่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และอยากเลียนแบบ การที่ผู้นำสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวได้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ มากไปกว่านั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง การแสดงออกทางพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ปรารถนาที่จะทุ่มเทและเสียสละ เหมือนเช่นผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำและผู้ร่วมงานได้วางไว้ร่วมกัน สอดรับกับแนวคิดของรัตติกรณ จงวิศาล (2545) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ มีความเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยเห็นแบบอย่างการประพฤติตนของผู้นำที่ยึดประโยชน์ของส่วนรวม ยึดถือคุณค่าทางศีลธรรม มีเป้าหมายที่ชัดเจน และความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

เมื่อนำผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 วารินชำราบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 จังหวัดอุบลราชธานี ระหว่างเพศหญิงและเพศชาย และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน อาจจะเป็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขต 7 มีระดับใกล้เคียงกัน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารเป็นเวลานานพอสมควร เข้าใจหลักการ และวิธีการในการติดต่อและประสานสัมพันธ์กับครูผู้ปฏิบัติ แต่ยังขาดทักษะในการรู้จักไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน สร้างความสำคัญกับภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน และรู้จักแก้ไขปัญหา

อย่างมีสติ รวมทั้งรู้จักมองโลกในแง่ดี และเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งควรมีวิธีมองปัญหาในรูปแบบใหม่และเสาะแสวงหาแนวทางแก้ที่เป็นระบบและสร้างสรรค์ และที่สำคัญควรมองเพื่อนร่วมงานให้ออกว่ามีศักยภาพในการทำงานด้านใดและในระดับใด จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับวีณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับนรินทร์ ต้นจ้อย (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันผลการวิจัยนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานระดับสูง ควรให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางด้วยการจัดการฝึกอบรมและบทบาทการบริหารโรงเรียนให้มากกว่านี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเน้นการศึกษาเชิงความสัมพันธ์ เพื่อศึกษาดูว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารในด้านใดบ้าง
2. ควรมีการศึกษาในเชิงลึก (การศึกษาเชิงคุณภาพ) เพื่อยืนยันผลการศึกษาเชิงปริมาณ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: ร.ส.พ.
- ณัฏฐาวัลย์ สารสุข. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประภา อัครพงศ์พันธุ์. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 2 (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปสุตา เพ็งประสพ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2541). การรวมตัวแบบสหวิทยาเขต (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2561, จาก http://www.thaiedresearch.org/thaied_news/index1php?id.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2561, จาก <http://department.utcc.ac.th>.
- วีณา เพชรจิระวรพงศ์. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. (พิมพ์ ครั้งที่ 2). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุดม สิงโตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Adey, K. (2000). Professional development priorities: the views of middle managers in Secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(4), 419 – 431.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The four is Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2).
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1991). *Improving organization effectiveness through Transformation leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bolam, R. & Turner, C. (2003). *Heads of secondary school subject departments and the improvement of teaching and learning*, In M. Wallace & L. Poulson (eds.), *Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- Brown, M. & Rutherford, D. (1999). A re-appraisal of the role of the head of department in UK secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 37(3), 229 – 242.
- Buckby, R. (1997). Enhancing school effectiveness through heads of department. *Management in Education*, 11(4), 26 – 28.
- Bush, T. (2003a). *Middle level leaders. National College for School Leadership*. Retrieved September 10, 2018 from http://dera.ioe.ac.uk/5109/1/CGT_CPD_LeadingNCSLThinkpiece.pdf.
- Busher, H. & Harris, A. (1999). Leadership of school subject areas: tensions and dimensions of managing in the middle. *School Leadership & Management*, 19(3), 305 – 317.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. (3rd ed.). New York: Harper.

- Earley, P. & Fletcher-Campbell, F. (1989). *The Time to Manage: Department and Faculty Heads at Work*. Windsor: NFER and Routledge.
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G. & Johnson, M. (1998). The meaning of management: the development needs of middle managers in secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 26(3), 279 – 292.
- Gold, A. (1998). *Head of Department: Principles in Practice*. London: Continuum International Publishing.
- Ribbins, P. (1989). *The Role of the Middle Manager in the Secondary School*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ruding, E. (2000). *Middle Management in Action: Practical Approaches to School Improvement*. Florence: Routledge.
- Turner, C. & Bolam, R. (1998). Analysing the Role of the Subject Head of Department in Secondary Schools in England & Wales: Towards a Theoretical Framework. *School Leadership & Management*, 18(3), 373 – 388.
- Witziers, B., Sleegers, P. & Imants, J. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.