

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ*

Development of Transformational Leadership of School
Administrators Attached to the Northern Local Organizations

รัตติยา บุญยิม, จินต์ วิภาตะกัลป์, สุตานู ศรีไสย์

Rattiya Boonyim, Jin Vibhatakalasa, Suttanu Srisai

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒน้องค์กร มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Doctor of Philosophy Program in Administration of Organization Development.

Chaopraya University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ จาก 40 โรงเรียน จำนวน 320 คน (สัมประสิทธิ์ความเที่ยงทั้งฉบับ 0.971) ถูกเก็บรวบรวมสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-test และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมทั้งหมดและปัจจัยในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 80) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) มีประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดสามารถสกัดองค์ประกอบได้เป็น 10 องค์ประกอบหลัก 40 ประเด็นสำคัญและสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 76.265 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 3) มี 10 แนวทางที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ แนวทางที่ 1 การพัฒนาความรักและความผูกพันในองค์กร แนวทางที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แนวทางที่ 3 การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน แนวทางที่ 4 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม แนวทางที่ 5 การประเมินผลตามกฎระเบียบการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แนวทางที่ 6 การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน แนวทางที่ 7 การพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ แนวทางที่ 8 การต่อยอดความรู้ในองค์กร แนวทางที่ 9 การบริหารความขัดแย้งในองค์กร และ แนวทางที่ 10 การพัฒนากระบวนการตัดสินใจในการทำงาน

* Received: July 9, 2019 , Revised: July 17, 2019 , Accepted: August 2, 2019

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The purpose of this study was threefold: 1) to study the transformational leadership of school administrators attached to the Northern Local Organizations; 2) to analyze the transformational leadership factors of school administrators; and 3) to offer appropriate guidelines towards the development of transformational leadership of school administrators. Data from a set of 40 schools and 320 teacher questionnaires (reliability coefficient 0.971), were collected. The following statistics were computed: frequency, percentage, means, standard deviation, one-sample t-test, and factor analysis. Research results were as follows: (1) Overall and four of each individual factor - idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, were at a high level comparing with the criteria set of 80% and with a statistical significance at .05 level; (2) As factors analysis of transformational leadership, it revealed the 10 main components and 40 crucial issues, all could explain the variance at 76.265 percent, and at the .05 level of significance; (3) There were 10 guidelines for transformational leadership development resulting from this study which the author would like to offer in the years to come: (3.1) Development of love and engagement in the organizations/schools, (3.2) Creation of motivation in work, (3.3) Improvement of emotional intelligence, (3.4) Enhancement of interpersonal skill among leaders and followers, (3.5) Performance assessment on rules and regulations, (3.6) Creation good relationship among staff at work, (3.7) Systematic work development, (3.8) Improvement of knowledge within organizations, (3.9) Conflict management in the organizations must be put in place, and (3.10) Development of work paradigms.

Keywords: Transformational Leadership, School Administrations, Local Organization

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจและการศึกษาเพื่อก้าวข้ามโมเดลประเทศไทย 3.0 ไปสู่ประเทศไทย 4.0 ในการพัฒนาคนไทยในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลทั้งทางบวกและทางลบที่ผ่านมาได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่อง หากมองในระดับองค์การทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด อีกทั้งในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ในขณะนี้ได้ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการบริหารองค์การ ยุคใหม่ซึ่งองค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุคของการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอย่างรุนแรงองค์การหรือหน่วยงานที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถ

ปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2555: 21) การศึกษาจึงมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาของประเทศ เพื่อให้การศึกษาของไทยได้มีการพัฒนาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นนโยบายที่สำคัญและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารการศึกษาของประเทศไทยซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เป็นผู้นำการศึกษา (ปสุตา เพ็งประสพ, 2550: 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุดมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้นทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (ณัฏฐาวัลย์ สารสุข, 2553: 1)

สถานศึกษาที่สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาลได้มีการดำเนินงานและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาจนถึง 70 ปี ในส่วนของการจัดการศึกษาซึ่งมีสำนักประสานและพัฒนาจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล (สุภัทรา นุชสาย, 2554: 179) แต่การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลก็ยังพบปัญหาดังที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทยสรุปไว้ดังนี้คือ ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำไม่นำความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการไปใช้ให้เกิดความสำเร็จต่อการจัดการศึกษา ครูปฏิบัติการสอนยังไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ครุมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอนมากเกินไป อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่สมดุล สื่อการเรียนการสอนไม่มีเพียงพอ ไม่เหมาะสมและไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ (กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2545: 116) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีจำนวนมาก จึงทำให้การทำงานยังไม่สอดคล้องต่อสังคมในยุคปัจจุบัน ปัจจัยที่สำคัญคือการบริหารงานของผู้นำในสถานศึกษานั้นอาจจะส่งผล ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาที่ตนเองบริหารงานอยู่ไม่เป็นไปตามนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากทัศนคติเรื่องภาวะผู้นำในภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีผลในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดี และเคาเรนย่องในตัวเอง การเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเกินความคาดหวัง (Yukl, 1998: 246) ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการบริหารงานเพื่อให้ได้สัมฤทธิ์ผล

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหาอีกมากมายซึ่งผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการจัดการหรือบริหารงานในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน รวมถึงการเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจการแก้ไขปัญหา เนื่องจากคุณภาพของผู้เรียนเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการบริหารงานของผู้บริหารเนื่องจาก

การดำเนินกิจกรรมต่างๆต้องอาศัยการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและในปัจจุบันมีโรงเรียนที่ถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

ปัจจุบันได้มีแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวถึงกันมากคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน 3) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลคือผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจทำให้งานมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหาร การพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่างๆ การบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยทำหน้าที่บริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ โดยจะต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามในการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามพัฒนาผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Bass & Avolio, 1994: 3-4) และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมาจะกลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนอดสาหัส มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไวผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อนๆ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งผู้วิจัยจะนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิด แบสและอโวลิโอ (Avolio & Bass, 1994), แบส (Bass, 1997), แบสและริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006), โควี (Covey, 2004), โอค มุนชิ และวาลุมบา (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009), บาร์ลิง, วีเบอร์ และเคลโลเวย์ (Barling, Weber & Kelloway, 1996) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาและ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา และพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการด้านการศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่เหมาะสมนำไปประยุกต์ใช้ใน

การพัฒนาทักษะกระบวนการ อีกทั้งเป็นแนวทางการกำหนดนโยบายและวางแผนในระดับสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ
3. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาลนคร เทศบาลเมือง) ในเขตภาคเหนือ แบ่งเขตการปกครองของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 17 จังหวัด คือ กำแพงเพชร เชียงราย เชียงใหม่ ตาก นครสวรรค์ น่าน พะเยา พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน สุโขทัย อุตรดิตถ์ และ อุทัยธานี จำนวน 320 คน ซึ่งเป็นตัวแทนครูโรงเรียนละ 8 คน จาก 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปการเลือกกลุ่มของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610 อ้างถึงใน สุทธิศรีไสย์, 2551: 132-133) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการทดสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องรวมทั้งฉบับเป็น 0.971 และ การทดสอบความเที่ยง (Reliability) โดยลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 40 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) ทั้งฉบับเป็น 0.982

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่าง 320 คน ระยะเวลาดำเนินการ เดือน มิถุนายน 2561 ถึงเดือน สิงหาคม 2561 ได้รับข้อมูลกลับคืนทั้งหมด จำนวน 320 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมการคำนวณสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ ค่าสถิติที่ใช้คือ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-test ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 80 หรือ 4.00 ใน 5 Rating Scales) และ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้ในการหมุนแกนอโรทอนอลแบบวาริแมกซ์ (Varimax Orthogonal Rotation) เพื่อสกัดตัวแปรที่สำคัญออกไป สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจเลือกตัวแปรที่สำคัญจากปัจจัยต่างๆคือ ตัวแปรสำคัญของแต่ละปัจจัยต้องมีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficients) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป

สรุปผลการวิจัย

1. **สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม** ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71.90) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 57.25) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 68.10) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ 5-10 ปี (ร้อยละ 66.30) และ เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง (ร้อยละ 50.00)

2. **ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1** ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ ในภาพรวมทั้งหมดและปัจจัยในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 80) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 4.40, 4.38, 4.38, และ 4.33 ตามลำดับ

3. **ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2** วิเคราะห์ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษา พบว่า มีประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดสามารถสกัดองค์ประกอบเป็น 10 องค์ประกอบหลัก 40 ประเด็นสำคัญ และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 76.265 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 รายละเอียดดังนี้

3.1 **องค์ประกอบที่ 1 ความผูกพันองค์กร** มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกทำงานกับสถานศึกษาแห่งนี้ต่อไป แม้ว่าจะมีที่อื่นที่ดีกว่า 2) ผู้บริหารสถานศึกษาหวังว่าจะทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ไปจนเกษียณอายุราชการ และ 3) บางครั้งสถานศึกษามีงานที่ต้องทำในวันหยุดราชการผู้บริหารสถานศึกษาก็เต็มใจที่จะมาปฏิบัติงานนั้น

3.2 **องค์ประกอบที่ 2 การให้ขวัญกำลังใจ** มีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความยินดี เมื่อครูปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการกระตุ้นให้ครูมีความรู้สึกร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเห็นว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานคุ้มค่ากับความอดทนที่ได้ปฏิบัติงาน และ 4) เมื่อเห็นข้อบกพร่องของครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะบอกให้เขารู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

3.3 **องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์ของตนเอง** มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) เมื่อรู้สึกเครียดผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจด้วยการผ่อนคลายความเครียดด้วยตนเอง และ 2) เมื่อรู้สึกไม่พอใจ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เหตุผลในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3.4 **องค์ประกอบที่ 4 ความเอื้ออาทรกับผู้อื่น** มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติทางที่ดี ในการปฏิบัติงานแก่ครู 2) เมื่อต้องเป็นผู้ฟัง ผู้บริหารสถานศึกษาก็สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้พูดและจับประเด็นเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 3) เมื่อครูพบปัญหาการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจเพื่อปฏิบัติงานต่อไปได้ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนกับครูในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

3.5 องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการทำงาน มีประเด็นสำคัญ 7 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษานำประสบการณ์ที่ผิดพลาดจากการทำงานมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู 3) ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการพิจารณา 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับติดตามการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย 5) ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการบริหารเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดกับของสถานศึกษา 6) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่เกิดจากการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อควบคุม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้น และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมระดมความคิดของครูทุกฝ่าย ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

3.6 องค์ประกอบที่ 6 การมอบหมายงาน มีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมหรือพบปะเพื่อให้ครูทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาบอกวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติอย่างชัดเจน ก่อนมอบหมายงานแก่ครูเสมอ

3.7 องค์ประกอบที่ 7 ความเป็นเหตุเป็นผล มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารด้านการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้ครูรับทราบ โดยทั่วกัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีวิวิธวิธีเคราะห์ปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานเชิงประจักษ์ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์การจัดการศึกษา (จุดเด่น จุดด้อย) ของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง

3.8 องค์ประกอบที่ 8 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ตนเองกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการสอนให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมการศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมนำเสนอ/เผยแพร่ผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาแก่ครู

3.9 องค์ประกอบที่ 9 การเจรจาต่อรอง มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเปิดใจและเจรจากับครู เมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งหรือใช้การประนีประนอม เมื่อครูกำลังมีปัญหาและใช้ความรุนแรงต่อกัน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่

3.10 องค์ประกอบที่ 10 การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และนำไปสู่การปฏิบัติ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับจากครูและสังคมภายนอก 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 4) ครูมีความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานอย่างเป็นธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้ครูทราบถึงเป้าหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 นำเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้วนำมาจัดทำเป็นแนวทางที่เหมาะสม ตามแนวคิดเชิงทฤษฎี 4'M's (Management Theory) ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) การจัดการ (Management) และ วัสดุอุปกรณ์ (Material) เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนา พบว่า มี 10 แนวทางสำคัญที่เหมาะสมสามารถพัฒนาเป็นรูปแบบและมีรายละเอียดต่างๆ ภายในดังนี้

4.1 ด้านบุคลากร (Man) ประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นที่สอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์และสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้จริงในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมเป็น 4 แนวทาง คือ **แนวทางที่ 1 การพัฒนาความรักและความผูกพันในองค์กร (Development of love and engagement in the organization/school)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมการอบรมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานและศึกษาดูงาน โดยได้รับองค์ความรู้ต่างๆ นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2) กิจกรรมการศึกษาดูงาน เพื่อเปิดโลกทัศน์ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ 3) กิจกรรมการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้รับบริการและบุคลากรในสถานศึกษา โดยการจัดตั้งกองทุนให้กับบุคลากร การตรวจสุขภาพประจำปี การส่งเสริมการออกกำลังกาย รวมทั้งเรื่องเล็กๆน้อยๆ ของบุคลากรเช่นการจัดงานวันเกิดแสดงความยินดี 4) กิจกรรมการส่งบุคลากรเข้าแข่งขันทางวิชาการ กีฬาที่องค์กรสถาบันอื่น ๆ เพื่อความสามัคคีและความผูกพันในองค์กร และ 5) กิจกรรมการเผยแพร่ความดีขององค์กรสู่สาธารณชน “ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร” **แนวทางที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Creation of motivation in work)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในสถานศึกษา 2) กิจกรรมการสอนงาน มีการถ่ายทอดการพัฒนางาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการจัดหาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานมาสอนให้กับบุคลากรของสถานศึกษาได้เรียนรู้เพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจ ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน และ 3) กิจกรรมการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่นประจำปี มอบโล่เกียรตินิยมผู้ที่มีความเพียรพยายาม วิริยะ อุตสาหะในการทำงาน **แนวทางที่ 3 การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน (Improvement of emotional intelligence)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมจิตตศึกษา เพื่อพัฒนาการเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่นและการพูดประสานงานกับผู้อื่นด้วยสุนทรียสนทนานำสู่การแสดงออกที่เหมาะสม และ **แนวทางที่ 4 การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Enhancement interpersonal skill between and among the leaders and followers)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมการร่วมกันสร้างผลงาน ช่วยเหลือกันทำงานทั้ง 2 ฝ่ายทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน 2) กิจกรรมการสะท้อนคิดในการทำงาน ได้จากความพึงพอใจของบุคลากรสถานศึกษาที่ร่วมทำงานกับผู้บังคับบัญชา ประเด็นความเต็มใจในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การประสานงานระหว่างการทำงานมีการวิพากษ์งานอย่างสร้างสรรค์ และ 3) กิจกรรมการพัฒนาทักษะการพูดคุย แสดงความจริงใจทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

4.2 ด้านการจัดการ (Management) ประเด็นสำคัญ 6 ประเด็นที่สอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์และสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้จริงในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมคือ **แนวทางที่ 5 การประเมินผลตามกฎ ระเบียบการปฏิบัติงานของ**

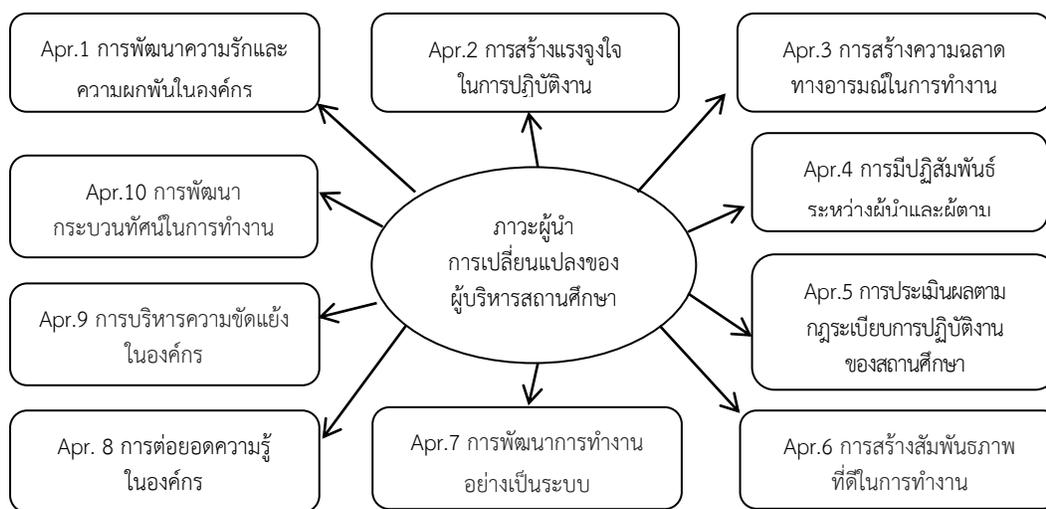
สถานศึกษา (Performance assessment on rules and regulations) มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรม MOU ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และ 2) กิจกรรมการประเมินผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงานประจำปีให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละหน้าที่ **แนวทางที่ 6 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (Creation good relationship among staff at work)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมการมอบหมายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมคำอธิบายงานอย่างชัดเจน **แนวทางที่ 7 การพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic work development)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ 2) กิจกรรมการทำงานตามระบบวงจรคุณภาพ PDCAในการทำงานตามปกติเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง **แนวทางที่ 8 การต่อยอดความรู้ในองค์กร (Improvement knowledge within organizations)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยกำหนดประเด็นการเรียนรู้จากการทำงาน และสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ 2) กิจกรรมการสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และการทดลองใช้ ตลอดจนจนถึงการดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้จากนวัตกรรม 3) กิจกรรมการจัดเวทีวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงาน และประกวดคัดเลือกนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ เพื่อส่งไปประกวดเวทีระดับชาติและนานาชาติต่อไป และ 4) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการ สร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ให้กับบุคลากรสถานศึกษาของตนเองและสถานศึกษาอื่นๆ **แนวทางที่ 9 การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (Conflict management in the organizations must be put in place)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมการจัดการงานแบบการร่วมมือ เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุดซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win – win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย 2) กิจกรรมการจัดการแบบการหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น 3) กิจกรรมการจัดการแบบการยินยอมเป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง และ 4) กิจกรรมการจัดการแบบการประนี ประนอมเป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนของตนต้องการ ทำนองเสียกันคนละส่วนเพื่อเป็นการรอมชอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ และ **แนวทางที่ 10 การพัฒนากระบวนทัศน์ในการทำงาน (Development of work paradigms)** มีรายละเอียดดังนี้ 1) กิจกรรมพัฒนากระบวนทัศน์ในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถแสดงพฤติกรรมการใฝ่รู้ การแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความรู้ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าวิพากษ์ และสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสม

4.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Materials) ไม่พบประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหาเร่งด่วน

4.4 ด้านการเงิน (Money) ไม่พบประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหาเร่งด่วน

แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวถูกนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม หลังจากผู้วิจัยได้ปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว สามารถนำเสนอเป็นรูปแบบของ แนวทางพัฒนา 10 แนวทาง โดยใช้ชื่อว่า “Rattiya’s The Transformational Leadership Development of School Model ดังภาพที่ 1

Rattiya’s The Transformational Leadership Development of School Model



ภาพที่ 1 โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

1. การพัฒนาความรักและความผูกพันในองค์กร การอบรมบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานและศึกษาดูงาน โดยได้รับองค์ความรู้ต่างๆ นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การศึกษาดูงาน เพื่อเปิดโลกทัศน์ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การจัดสวัสดิการให้แก่ผู้รับบริการและบุคลากรในสถานศึกษา โดยการจัดตั้งกองทุนให้กับบุคลากร การตรวจสุขภาพประจำปี การส่งเสริมการออกกำลังกาย การส่งบุคลากรเข้าแข่งขันทางวิชาการ กีฬา กอล์ฟ บอร์ดเกม สถาบันอื่นๆ เพื่อความสามัคคีและความผูกพันในองค์กร การเผยแพร่ความดีขององค์กรสู่สาธารณชน “ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร” กิจกรรมตามแนวทางดังกล่าวทำให้ผู้นำขององค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแนวทางและกิจกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, cited in Bass & Riggio, 2006) อธิบายถึงผู้นำขององค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นลักษณะความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคลที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมของ

องค์การ มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ ทั้งยังมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพยายามรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ

2. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการโดยการจัดหาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานมาสอนให้กับบุคลากรของสถานศึกษาได้เรียนรู้เพื่อกระตุ้น แรงบันดาลใจ ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การถ่ายทอดเรื่องราวและเห็นความสำคัญของบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ แนวทางการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว มาจากการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ แบส และ ริกกิโอ (Bass & Riggio, 2006) คือ การที่ผู้นำจะประพจน์ในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บูหงา วิริยะ (2553) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยพบว่า แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างบารมี ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับ ตำแหน่ง สร้างความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับและศรัทธา มีคุณธรรมจริยธรรม อดทน เสียสละ มีวิสัยทัศน์กล้าตัดสินใจ ใช้การมีส่วนร่วม การจูงใจ การสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บริหารควรประเมินศักยภาพผู้ร่วมงาน มอบหมายงานที่สามารถปฏิบัติได้เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน สร้างขวัญกำลังใจ และบรรยากาศการทำงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีและพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง

3. การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการจิตตศึกษา เพื่อพัฒนา การเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่นและการพูดประสานงานกับผู้อื่นด้วยสุนทรียสนทนานำสู่การแสดงออกที่เหมาะสม ตลอดจนถึงชื่นชมข้อดีในงานที่ทำ ชื่นชมข้อดีเพื่อนร่วมงานเพื่อลดความอคติและความเครียดในจิตใจให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Michael Piel (2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี พรหมทอง (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา โดยพบว่า 1) ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และ 2) ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวก

4. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นการพัฒนาในรูปแบบกิจกรรมการร่วมกันสร้างผลงานช่วยเหลือกันทำงานทั้ง 2 ฝ่ายทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกันการสะท้อนคิดในการทำงานได้จากความพึงพอใจของบุคลากรสถานศึกษาที่ร่วมทำงานกับผู้บังคับบัญชา ประเด็นความเต็มใจในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย การประสานงานระหว่างการทำงาน มีการวิพากษ์งานอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะการพูดคุย แสดงความจริงใจทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมให้ความสำคัญกับ

จุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่มมากกว่าความต้องการของเอกัตถะบุคคล ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ เบิร์น (Burns, 2003) ได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม โดยได้กล่าวถึงเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นทักษะของความเป็นผู้นำ แตกต่างจากการใช้อำนาจ แบบเดิมเนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการด้วยเช่นกัน

5. การประเมินผลตามกฎระเบียบการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การทำ MOU ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานประจำปีให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบในการทำงานแต่ละหน้าที่ กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้ชัดเจนสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมกำหนดค่าน้ำหนัก การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามโครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ แบลส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994: 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และ วิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การรวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงาน ได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

6. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผ่านวัฒนธรรมการแบ่งปันการให้คำปรึกษา คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงานให้กำลังใจในการทำงานการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้แต่ละส่วนของบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เห็นความสำคัญในหน้าที่ที่ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำงานอย่างประสบความสำเร็จย่อมแสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2547: 40-52) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงเช่นความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัย หรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในภารกิจที่เกินกว่าปกตินั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการแต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-On Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการกล่าวอีกนัยหนึ่งการที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็น ต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

7. การพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ในการทำงานตามขั้นตอนปกติเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การทำงานตามระบบวงจรคุณภาพ PDCA ในการทำงานตามปกติเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ แบลส (Bass, 1997: 130-139) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตาม มีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญ คุณค่าของ

จุดมุ่งหมายที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้ค่านึงถึงประโยชน์ของทีมองค์การนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคลและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

8. การต่อยอดความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยกำหนดประเด็นการเรียนรู้จากการทำงาน และสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ การสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์และการทดลองใช้ ตลอดจนถึงการดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้จากนวัตกรรม การจัดเวทีวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงาน และประกวดคัดเลือกนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ เพื่อส่งไปประกวดเวทีระดับชาติและนานาชาติต่อไป การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากการสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ให้กับบุคลากรสถานศึกษาของตนเองและสถานศึกษาอื่นๆ และแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเพื่อให้องค์กรสามารถต่อยอดองค์ความรู้ได้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของ Bass & Avolio กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กรนวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) และการนำนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

9. การบริหารความขัดแย้งในองค์กร การจัดการงานแบบการร่วมมือเป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุดซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย การจัดการแบบการหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น กิจกรรมการจัดการแบบการยินยอมเป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณีโดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง การจัดการแบบการประนีประนอมเป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนของตนต้องการ ทำนองเสียกันคนละส่วนเพื่อเป็นการประนีประนอมต่อกัน ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน เป็นการปันส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน โดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ เป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตามผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ตามจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้

ยกระดับความประพฤติกของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงคงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

10. การพัฒนากระบวนการทัศนในการทำงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางนี้ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนากระบวนการทัศนในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความรู้ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าวิพากษ์ และสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสม แนวคิดในเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่หรือยุคใหม่ได้มุ่งอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำได้เข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย หากสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ไปถึงทั้งผลสำเร็จ จุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ การพัฒนา และมองถึงการยอมรับในความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยผู้ตามให้ก้าวหน้าและพัฒนาโดยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละบุคคลและต้องการที่จะให้อำนาจแก่พวกเขา และทำให้ผู้ตามแต่ละบุคคลมีแนวทางปฏิบัติและจุดมุ่งหมายเดียวกัน แบสและริกกีโอ (Bass & Riggio, 2006) และ ทิชซี และ ดีเวนนา (Tichy & Devanna, 1986: 27-32) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งมีภารกิจและลักษณะแตกต่างกันโดยสัมพัทธ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ในประเด็นที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์กรอย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งนี้ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันหรือเชื่อมโยงการทำงานในสถานศึกษาให้สำเร็จคล่องตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงหรือนโยบายของหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารต้นสังกัด และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง
2. ผู้บริหารต้นสังกัด และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนในแผนงาน โครงการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งก็ต้องคัดกรองส่วนท้องถิ่น และให้การสนับสนุนการดำเนินการและงบประมาณอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละสายงานก็มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3. สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ และมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4. สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกำหนดเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ

1. จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ สามารถนำไปปรับใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาสังกัดอื่นๆ รวมทั้ง สามารถนำไปปรับใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เช่น หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หรือผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ แต่ควรปรับปรุงด้านเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่มจะได้ผลดียิ่งขึ้น

2. ก่อนนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ผู้เกี่ยวข้องควรศึกษาและทำความเข้าใจในแนวทาง โครงการ กิจกรรม เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในแนวทางให้ชัดเจน เพื่อจะได้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและดำเนินการพัฒนาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. นำผลการวิจัยหรือข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือให้ความสำคัญโดยนำแนวทางที่ค้นพบจากการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามสภาพบริบทของการบริหารจัดการในแต่ละโรงเรียนสังกัดอื่นๆ ต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเพื่อค้นหาค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรผู้บริหารกลุ่มอื่น ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการวิจัย หรือ ทำการวิจัยเพื่อหาค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอื่น ๆ

2. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เป็นรูปธรรม เทียบตรง และมีประสิทธิภาพ

3. ควรทำการศึกษาเพื่อค้นหาค้นหาองค์ประกอบหลักที่มีความจำเป็นที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. ควรมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านอื่นๆ โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการและกลยุทธ์การพัฒนาในรูปแบบอื่นที่เห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

5. ผู้วิจัยที่สนใจจะศึกษาต่อยอดจากงานวิจัยนี้ควรนำรูปแบบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยเชิงทดลอง ([Experimental Research](#)) แล้วนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์ค้นหาค้นหาข้อบกพร่องของงานต่างๆและนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อนำกลับมาสร้างเป็นกฎเกณฑ์ สูตรทฤษฎีใหม่ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ธวัช บุญยมนฉวี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550).

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม พิมพ์ครั้งที่ 8, (กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง, 2552).

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2551).

- วิโรจน์ สารรัตน์. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา** พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2547).
- สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2552).
- สุทธนู ศรีไสย์, **สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์** พิมพ์ครั้งที่ 3, (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2550).
- สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2551).
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์, **ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**, (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2555).
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J, **Transformational leadership development**, (Pola Alto, California: Consulting Psychologists. 1994).
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J} **Personal selling and transactional transformational leadership**. (*Journal of Personal Selling & Saies Management*: 3, Summer 1997).
- Bass, Bernard M. & Riggio, R. E., **Transformational leadership**, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006).
- Barling, Julian., Weber, Tom., & Kelloway, E. Kevin, **Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes**. (*Journal of Applied Psychology*, 1996), 81(6), p 827-832.
- Covey, Stephen R., **The 8th habit: From effectiveness to greatness**. (New York: Simon & Schuster, 2004).
- Oke, Adegoke., Munshi, Natasha., & Walumbwa, Fred O., **The influence of leadership on innovation processes and activities**. (*Organizational Dynamics*, 2009), 38(1): P 64-72.