

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย  
Development Guidelines of Transformational Leadership of the  
School Administrator of Schools in Special Economic Zone: Chiang Rai

ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ธร\* สาลินี ชัยวัฒนพร\*\* ศิกากัญจน์มณี ไชเออร์ส\*\*\*

ภาคภูมิ ภัควิภาส\*\*\*\* สุธีมนต์ ทรงศิริโรจน์\*\*\*\*\*

Kajornatthapol Pongwiritthon, Salinee Chaiwattanaporn, Sikarnmanee Syers,  
Pakphum Pakvipas, Sutheemon Chongesiriroj

Received: June 5, 2020 Revised: July 2, 2020 Accepted: July 3, 2020

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ของ โรงเรียนเชียงใหม่ของวิทยาคม โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาท) และโรงเรียนเชียงใหม่แสนวิทยาคม ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 50 ราย

---

\* คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น Faculty of Business Administration, Northern College, e-mail: tok2029@gmail.com

\*\* ศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญาและนวัตกรรมชุมชน Information Center of Knowledge Local Wisdom and Community Innovation

\*\*\* สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรทัศน์ กิจการกระจายเสียง และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ภาค 3 Office of National Broadcasting and Telecommunications Commission Region 3

\*\*\*\* คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna

\*\*\*\*\* คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Khon Kaen Campus

กลุ่มตัวซึ่งทำการคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น การสุ่มเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท คือ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสร้างตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.86 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย มีระดับการให้ความสำคัญต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงรายโดยรวม ให้ความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.46) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.34) และด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.45) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ในแต่ละด้านได้ควรมุ่งเน้น 1.) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาและให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2.) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรส่งเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3.) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มุ่งเน้นการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และ 4.) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพอยู่เสมอ

**คำสำคัญ (Keywords):** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา; เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

## Abstract

This research aims to study the transformational leadership of the administrators and the guidelines to develop the transformational leadership of the school administrators: the case study of Chiang Rai schools in special economic zone. In this research used 50 samples that consisted of the administrators, teachers, educational staff, and the educational institution committee of Chiang Khong Kindergarten, Chiang Khong Wittayakhom School, Rat Prachanukhro 15 School (Wiang

Kao Saenphu Wittaya Prasart), and Chiang Saen Wittayakhom School. The sample selected by using the non-probability sampling method and randomly selected the sample using purposive sampling method. Because the information on the school management is important, then the administrators and the school staff should voluntarily in providing the information. The instruments used in this research consisted of 2 types, which were the questionnaires and the interviewing about the transformational leadership of the school administrators that based on the concept of Bass and Avolio with the alpha coefficient at 0.86. The statistics used for data analysis were percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis. The results of the research on the transformational leadership of the school administrators: the case study of Chiang Rai school in special economic zone showed that the level of importance to the level of transformational leadership of the school staff at the case study of Chiang Rai school in special economic zone in overall was at a high level of importance ( $\bar{x} = 4.85$ , S.D. =0.42). When considered each aspect, it was found that the individualized consideration ( $\bar{x} = 4.89$ , S.D. =0.46), inspiration motivation ( $\bar{x} = 4.86$ , S.D. =0.34), and idealized influence ( $\bar{x} = 4.85$ , S.D. =0.45) were at a high level of importance in descending order. The guidelines for the development of transformational leadership of the school administrators of the case study of Chiang Rai school in special economic zone should focus each aspect as follows: 1. Idealized influence aspect should encourage the pride and confidence in working by giving the opportunity to present about the problem and allow each person to take part in the discussion. 2. Inspiration motivation aspect should promote the good attitude in working by raising the awareness to all staff and create the work motivation. 3. Intellectual stimulation aspect should focus on caring for all staff and assign the jobs to each staff based on their abilities. And 4. Individualized consideration aspect should always urge all staff for their self-development according to their potentiality.

**Keywords:** Transformational Leadership; School Administrator; Special Economic Zone

## บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงสังคมแห่งการเรียนรู้ไร้พรมแดน โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนของสังคมโลกทางด้านเศรษฐกิจ การเกิดระบบการผลิตจากทรัพยากรเป็นการใช้องค์ความรู้มาเป็นฐานการผลิตภายใต้ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่อาศัยความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลเป็นหลักในการผลิตนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ เพื่อขีดความสามารถของการแข่งขันองค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะนำพาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจากสภาพปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตตามที่ต้องการซึ่งจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่จะแสดงให้เห็นถึงวิธีการใช้อำนาจในตัวของผู้นำเองให้เกิดการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด (Roger Gill, Niall Levine and Douglas C. P., 1998) ซึ่งการที่จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อใดที่แต่ละองค์กรมีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคล วิธีชีวิตหรือวัฒนธรรมทั้งในวงแคบหรือกว้าง ย่อมแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้วในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในเขตจังหวัดเชียงราย เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ได้มีแผนการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญให้เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคโดยใช้โอกาสจากอาเซียน ลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่บริเวณชายแดน รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดการมีประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทางการศึกษาและทรัพยากรธรรมชาติด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นมีการเปลี่ยนในระบบการศึกษา โดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในหมวดที่ 4 มาตรา 24 ข้อ 4 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ ได้อย่างสัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชาและข้อ 6 บัญญัติไว้ว่าการจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความรู้ร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (National education Act. B.E. 2545, 2002) และจากภารกิจหลักของโรงเรียนที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ว่าโรงเรียนต้อง

จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน และสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายกำหนดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ (Runcharoen, Teera, 2007) ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของสถานศึกษานั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาแต่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจทำงานได้ทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้โดยลำพังเพียงคนเดียวจำเป็นต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน กระบวนการและภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการนำคนและแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอยู่เสมอกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มคนปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อทุกงานให้บรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย ซึ่งภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้นได้ ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และสามารถสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาจากภาวะวิกฤติก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ โดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ได้มีการพัฒนาผู้นำและกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยหลักสูตรในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านวิชาชีพและเศรษฐกิจในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษให้มีคุณภาพและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นโรงเรียนจากจังหวัดตากและจังหวัดเชียงราย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education, 2017) ดังนั้นภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในองค์กร

จากบริบทข้างต้นทำให้คณะผู้วิจัยมีความสนใจที่การนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

#### 1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mix Research) รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน ได้แก่เชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงบุคคลที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้ 1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ เกิดความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเสียสละเพื่อกลุ่มมีความทุ่มเท สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และมีศีลธรรม จริยธรรม 1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ ว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการศึกษามาตรฐานในการ

ทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานโดยผู้นำให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก 1.3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการว่าได้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นรายบุคคล เป็นที่เลียงสอน และให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ผู้นำกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม และ 2.) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งของรัฐและเอกชน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีในสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาตามประกาศกระทรวง

## 2. กลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลเชียงของ โรงเรียนเชียงของวิทยาคม โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่า แสนภูวิทยาประสาท) และโรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม โดยเป็นบุคลากรประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 50 ราย โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากข้อมูลในการให้ข้อมูลมีความสำคัญและสมัครใจในการให้ข้อมูลของงานวิจัย (Kanlaya Vanichbuncha, 2015)

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยให้ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งเป็นลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการแบบตัวเลือก แบ่งออกได้เป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามแบบให้เลือกเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นแบบสอบถามแบบตัวเลือก ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน และตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามแบบมาตราส่วนเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด 6 คะแนน จนไปถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ระดับคะแนน 1 และแปลความตามหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น ดังนี้ค่าเฉลี่ย 5.18 – 6.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด จนไปถึงมีค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.83 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงและการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผลของค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.86 ส่วนแบบสัมภาษณ์ การวิจัยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษามาสร้างเป็นคำถามเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 1 คน (Pan,L., Zhang, M., Gursoy, D., & Lu,L., 2017)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามวิธีการดำเนินการวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้ 1.) ขั้นตอนการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น เอกสารตำรา ข้อมูล สถิติ การวิจัยขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และเป็นพื้นฐานในการพัฒนากรอบแนวความคิดในการวิจัยซึ่งการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ 1.1) วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป 1.2) นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (Content Synthesis) เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกรอบแนวความคิดในการวิจัย 2.) ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะทดสอบว่าเมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของบุคลากรโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับใด และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบพหุวิธี 3.) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการ

ทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) 4.) ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับบุคลากรโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวนทั้งหมด 50 ราย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่แท้จริงโดยทั่วไปของสถาบันการศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยต่อไป 5.) ขั้นตอนการสรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญให้มีความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ คำถาม และสมมติฐานในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ และ 6.) ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ 1.) การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยนำมาใช้เพื่อการอธิบายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับกำหนดการวัดเป็น 1.1) การหาค่าเฉลี่ยร้อยละ 1.2) ค่าเฉลี่ย และ 1.3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2.) การวิเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย (Research Results)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยนี้ จำนวน 50 คน พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 และเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 อายุ 30 -40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 สถานภาพสมรส จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 หม้าย หย่า แยกกันอยู่ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และโสด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี และปริญญาโทที่มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 ต่ำปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 22 คน คิด

เป็นร้อยละ 44.00 ครู จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และผู้บริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 0 – 10 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย พบว่า ระดับการให้ความสำคัญต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย โดยรวม ให้ความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. =0.42) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. =0.46) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. =0.34) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. =0.45) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. =0.46) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย โดยภาพรวม

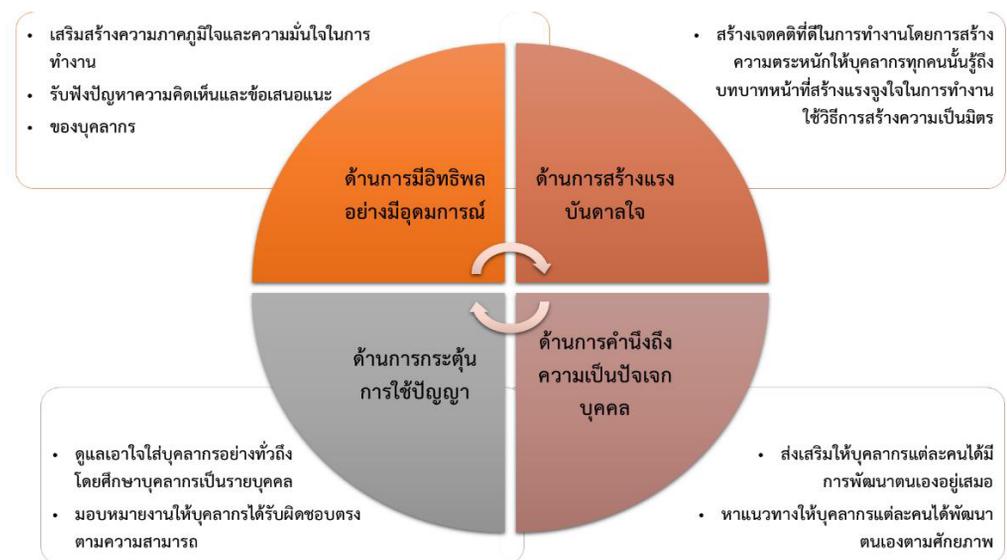
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.85	0.45	ระดับมาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.86	0.34	ระดับมาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.79	0.46	ระดับมาก
4. ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.89	0.46	ระดับมาก
รวม	4.85	0.42	ระดับมาก

เมื่อพิจารณาในแง่ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ได้ดังนี้ 1.) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้ความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. =0.45) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสามลำดับแรก ได้แก่ สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหา ต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X} = 5.64$ , S.D. =0.86) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 5.46$ , S.D. =0.68) และผู้ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 5.39$ , S.D. = 0.60) 2.) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. =0.34) เมื่อพิจารณาราย

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสามลำดับแรก ได้แก่ ผู้มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ทำ ( $\bar{X} = 5.06$ , S.D. = 0.68) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 5.46$ , S.D. = 0.67) และมีการระดมความคิดเห็นร่วมกันในการวางแผนการทำงาน ( $\bar{X} = 5.20$ , S.D. = 1.12) 3.) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้ความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสามลำดับแรก ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรให้ระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 5.46$ , S.D. = 0.69) ผู้สนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 5.20$ , S.D. = 1.21) มีความคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 5.12$ , S.D. = 1.43) 4.) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้ความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสามลำดับแรก ได้แก่ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร ( $\bar{X} = 5.46$ , S.D. = 0.12) ปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 5.42$ , S.D. = 0.45) ผู้เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 5.38$ , S.D. = 0.61) รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจและเป็นกลาง ( $\bar{X} = 5.38$ , S.D. = 0.66)

การวิเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย จากแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างการวิจัยทั้ง 5 คน ซึ่งได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยวิเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ดังนี้ 1.) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมุ่ง เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และรับฟังปัญหาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญและหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา อาจจะเป็นการเขียนบรรยาย ทั้งนี้เราจะไม่จำกัดความคิดของแต่ละบุคคล 2.) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มุ่งเน้นสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้น รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ 3.) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มุ่งพัฒนา การดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล และมอบหมายงานให้บุคลากรได้รับมอบหมายตรงตามความสามารถและให้ได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 4.) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และหาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถนำมาวิเคราะห์เป็นรูปแบบจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

**อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย มีประเด็นที่สามารถมาอภิปรายผลได้ 2 ประเด็นดังนี้ 1.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรกผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจอยากยึดถือเป็นแบบอย่าง มีความสามารถในการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานให้มุ่งมั่น ทุ่มเท ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้คำพูดให้กำลังใจกระตุ้นโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในการทำงาน ยอมเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเองมาเป็นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประการที่สามส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jung ,

Dong I., Chee Chow, and Anne Wu., (2003) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่องบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กร จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในประเทศไต้หวัน จำนวน 32 บริษัท พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยตรงในเชิงบวก ทั้งการมอบอำนาจและการสนับสนุนในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญกับองค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัย Felton S.L., (1995) ได้ศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ซึ่งการเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานให้กับบุคลากรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีวิธีการในการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง ดูแลมอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบให้ตรงตามความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอและหาแนวทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Waldman D. A., Siegel D. S. and Javidan M., (2006) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและความร่วมมือในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการสำรวจบทบาทของประธานเจ้าหน้าที่ในขอบเขตการตัดสินใจที่องค์กร นั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบต่อสังคม เขาทดสอบทฤษฎีนี้โดยใช้ข้อมูลจากชาวอเมริกัน 56 คน และบริษัทของชาวแคนาดา พบว่าการกระตุ้นทางด้านความคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นนัยสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องพันถึงแนวโน้มของการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญ ด้านปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเพื่อทราบปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนกระตุ้นให้องค์กรเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเหล่านั้น โดยมากจะเชื่อมโยงไปถึงแผนกลยุทธ์ในระดับบริหารและความร่วมมือขององค์กร ดังนั้นการศึกษาที่ละเอียดบทบาทของความเป็นผู้นำในความรับผิดชอบต่อสังคมอาจให้ผลสรุปที่ไม่แน่ชัดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากนี้เขายังวิจารณ์ถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการเน้นในเรื่องคุณสมบัติหรือความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำมากเกินไป สิ่งนี้จะนำไปสู่การทบทวนแนวความคิดในเรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง เน้นองค์ประกอบด้านการกระตุ้นแนวความคิดในบริบทของความรับผิดชอบต่อสังคม

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรโรงเรียนควรมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อที่ 4 ว่าด้วยเรื่อง ยกย่องความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหา โดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล สนับสนุนจุดจบบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาใช้แนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม แนะนำให้บุคลากรมองปัญหาต่าง ๆ ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนจุดจบบุคลากรใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ เห็นความสำคัญและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งเน้น ดังนี้ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาโดยศึกษาจากทฤษฎีอื่น ๆ หรือการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจำแนก ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน และควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง (References)

Center for Teaching Innovation. (2015). **Active Learning: Creating Excitement in the Classroom.** [Online]. Available: <http://www.cte.cornell.edu>, [19 December 2019].

- Felton S.L. (1995). Transactional and Transformational leadership and teacher job satisfaction. **Doctoral dissertation**. Department of Philosophy Science. The University of Mississippi.
- Jung, Dong I., Chee Chow, and Anne Wu. (2003). **The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary finding**. Department of Management, San Diego University.
- Kanlaya Vanichbuncha. (2015). **Advanced statistical analysis using SPSS for Windows**. 12<sup>th</sup> Edition. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Pan,L., Zhang, M., Gursoy, D., & Lu,L. (2017). Development and validation of a destination personality scale for mainland Chinese travelers. **Tourism Management**. 59(3), 338-348.
- National education Act. B.E. 2545. (2002). **National Education Act (Second Act.) (2002, 19 December)**. Royal Thai Government Gazette. Book 119 (Episode 123 a), 16-21.
- Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. (2017). **OBEC develop the quality of education in special economic development zone**. [Online]. Available: <https://www.obec.go.th/archives/4079/714>, [26 January 2020].
- Roger Gill, Niall Levine and Douglas C. P. (1998). **Administrative Process**. New Delhi: Penrice Hall of India.
- Runcharoen, Teera. (2007). **Professional management of education and education reform**. Bangkok: Khawfang.
- Waldman D. A., Siegel D. S. and Javidan M. (2006). Components of CEO Transformational; 1995. leadership and Corporate Social Responsibility. **Journal of Management Studies**. 43(6), 1703–1725.