

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่จังหวัด ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก และสระแก้ว ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาค้นคว้า สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ในการศึกษา ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โดยรวม โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 และ เพื่อสร้างสมการพยากรณ์สุขภาพองค์การจากตัวแปรภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ร่วมกันทำนายสุขภาพองค์การ โดยรวม โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

สมมติฐานในการวิจัย ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 และองค์ประกอบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันทำนายสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ได้

วิธีการดำเนินการวิจัย โดยสอบถามความคิดเห็นจากครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 จากกลุ่มประชากร 1,848 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 317 คน โดยสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 จากนั้นได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

เขตการศึกษา 12 และ হাসมการพยากรณ์จากองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสามารถร่วมกันทำนายสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 52 ข้อ และ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ จำนวน 66 ข้อ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรงผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อ พิจารณาความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา ความชัดเจน และการใช้ภาษาที่เหมาะสมของข้อคำถาม ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม และนำเสนอต่อ ประธาน และ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขขั้นสุดท้าย ก่อนนำไปทดลองใช้กับ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ผลการทดลองใช้ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.35 - 0.92 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.27 - 0.93 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ บันทึก เสนอขออนุญาตให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงเรียน ในการตอบแบบสอบถามจากครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืน นำมาทำการวิเคราะห์ ข้อมูล ตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าต่อไป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) จึงทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย ความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ เปลี่ยนวิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงานของครู ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่น

1.2 ด้านเป็นผู้กล้าและเปิดเผยอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กล้าคิด กล้าทำ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์แก่โรงเรียน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ แก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่อย่างสุขุมรอบคอบ

1.3 ด้านเชื่อมั่นในคนอื่นอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงาน ตามความถนัดและความสนใจ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องครู ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จขึ้นในโรงเรียน

1.4 ด้านใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ปลุกจิตสำนึกของครู ให้ทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ สร้างความมั่นใจในการทำงานที่ติของครู โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้

1.5 ด้านเป็นผู้เรียนตลอดชีวิตอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานสม่ำเสมอ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ นำความผิดพลาดของโรงเรียนอื่นมาเป็นบทเรียน และข้อเตือนใจแก่ครูในโรงเรียน

1.6 ด้านสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมการแก้ปัญหของครูอย่างสันติและราบรื่น และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีวิธีแก้ปัญหที่แบบเนียนและได้รับการยอมรับจากครู

1.7 ด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปวางแผนปฏิบัติงาน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ จุดกระแสทำให้ครูมองภาพอนาคตให้ชัดเจน และสร้างภาพลักษณ์ร่วมกันให้เป็นจริงได้

2. สุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ในภาพรวมอยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กำหนดเป้าหมายโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานประจำปี และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนมีการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์เป้าหมายโรงเรียนไปสู่ชุมชน

2.2 ด้านความเพียงพอของการสื่อสาร อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารพร้อมให้ครูเข้าพบ เพื่อปรึกษาหารือตลอดเวลา และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้นักลกรรับทราบข้อมูลข่าวสาร ในรูปแบบที่หลากหลาย

2.3 ด้านความสมดุลของการใช้อำนาจ อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้นักลกรทราบอย่างชัดเจน และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมกับในระดับงานต่าง ๆ

2.4 ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดแบ่งห้องเรียน อาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียนให้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียน

2.5 ด้านความสามัคคี อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเมื่อผู้บริหารร้องขอ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรร่วมกันจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์กัน

2.6 ด้านขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ทำงานในโรงเรียนนี้ และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และได้รับคำยกย่องจากหน่วยงานในสังกัด

2.7 ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความสามารถของบุคลากร และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากรสม่ำเสมอ

2.8 ด้านความเป็นอิสระ อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอตัวเข้ารับผิดชอบงาน

2.9 ด้านการปรับคน อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีการปรับวิธีการทำงาน เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

2.10 ด้านความพอใจเพียงในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก โดยมีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรมุ่งแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนา และเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน และ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีวิธแก้ไขปัญหาวัยอย่างเป็นขั้นตอน ตามระดับของปัญหา

3. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 มีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

4. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ได้ โดยพบว่า ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมกันพยากรณ์สุขภาพองค์การได้ ร้อยละ 34.20 สามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ตัวแปรพยากรณ์ด้านเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านเป็นผู้กล้าและเปิดเผย ด้านใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ด้านเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต และด้านสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์นี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการทำนายตัวแปรเกณฑ์ด้านสุขภาพโรงเรียน

อภิปรายผล

การอภิปรายผล การศึกษาค้นคว้าข้อมูล ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายตาม ความมุ่งหมายและสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต 6) สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน และ 7) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พบว่า ด้านเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงสุด และ ด้านสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำสุด ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องการศึกษาระดับภาวะผู้นำจากองค์การอื่น ๆ ดังนี้ เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542, หน้า 66) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงเรียนพยาบาลมหาษนคร

เชิงใหม่ ซึ่งพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเฮเตอร์ และบาส (Hater & Bass, 1988 อ้างถึงใน จารุณข สุวประคับ, 2544, หน้า 17) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการประเมินแล้วว่ายอดเยี่ยม กับกลุ่มผู้บริหารทั่วไปตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับ ปัญหาในกลุ่มผู้บริหารยอดเยี่ยม สูงกว่า กลุ่มผู้บริหารทั่วไป ส่วนคูเนทและเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย สูงกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และฟีลด์ตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง สูงกว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง รวมทั้งผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยน และพัฒนาความเป็นผู้นำไปตามสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และจากการปฏิรูประบบราชการ ระบบการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจุบันผู้นำจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การศึกษาในครั้งนี้จึง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มีการพัฒนาจนอยู่ในระดับสูง ซึ่งนับว่าบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาจนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งคือ ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

ด้านสมรรถนะที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำในยุคปัจจุบัน มาจากการสอบแข่งขัน จึงได้ผู้นำรุ่นใหม่ที่ยอ่อนในเรื่องวุฒิ ย่อมขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารยุคก่อนมาจากการแต่งตั้ง จึงมีโอกาสแต่งตั้งคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ซึ่งต้องยอมรับว่าการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ ไม่ใช่ งานที่ทำได้ง่าย ๆ เนื่องจากองค์กรเป็นระบบที่ซับซ้อน (ฉวีรัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 34) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านสมรรถนะที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำสุด ผู้วิจัยเสนอแนะในเรื่องการสรรหาบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาประเทศ ควรจะมีวิธีการสรรหาที่แตกต่างจากเดิม โดยการหาวิธีการตรวจสอบระดับภาวะผู้นำ และความเป็นคนดีของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำทางการศึกษา ดังนั้น ผู้นำจึงไม่ควรมาจากการสอบแข่งขันด้านความรู้เท่านั้น

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ราชดำเนิน พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจ อภิปราย ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการเปลี่ยนวิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงานของครูด้วยวิธีการที่แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่น มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้มีการปรับและเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำไปสู่ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษา มีอาจจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ด้วยบริบทที่เปลี่ยนไป ทั้งมีกฎหมายรองรับความเป็นมาตรฐาน และหน่วยงานต้นสังกัดให้ความสำคัญ โดยจัดผู้บริหารเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบไปสู่ความสำเร็จ ด้วยการมีทีมงานที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน โดยนำเป้าหมายขององค์การเป็นเครื่องชี้นำ เป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม และกระตุ้นให้สมาชิก ใช้ความพยายามในการทำงานสูง (ฉัตรพันธ์ุ เจริญนันท, 2545, หน้า 26) และจากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า ภาวะผู้นำด้านกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน ทำให้มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด

และการเปลี่ยนวิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงานของครู ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่น มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สาเหตุหนึ่งอาจมาจากวิธีวัดประสิทธิภาพของครูในเรื่องการปรับเปลี่ยนวิธีการบำเหน็จความดีความชอบ จากกฎ ก.พ. ว่าด้วย การเลื่อนขั้นเงินเดือน พุทธศักราช 2544 ที่เริ่มบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นมาจากการพิจารณาปีละ 1 ครั้ง เป็นปีละ 2 ครั้ง ทำให้ผู้บริหารเองต้องปรับเปลี่ยนตามระบบใหม่ จึงยังไม่อาจมองเห็นความแตกต่างในระยะต้นนี้คงต้องใช้ระยะเวลาอีกระยะหนึ่ง และจากการศึกษาของ เฮย์วาร์ด (Hayward, 1987 อ้างถึงใน พรหมณี สุวดี, 2537, หน้า 49 - 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความสามารถของหน่วยงานทางการศึกษาระดับท้องถิ่น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่ทดสอบทฤษฎีของ แมทธิว บี มิลส์ (Matthew B. Miles) ที่ว่าสุขภาพองค์การ น่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของโรงเรียน ในความพยายามที่จะเปลี่ยน ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่เข้ามาใหม่ ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความสามารถของโรงเรียน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีตัวแปรบางตัว อาทิ ด้านขวัญที่มีแนวโน้มด้าน

ความสัมพันธ์ไม่สูงนักผู้วิจัยเรื่องนี้เสนอแนะว่า ควรมีการติดตามในระยะยาว และควรศึกษาเมื่อโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว 2 ปี ดังนั้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านเปลี่ยนวิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงานของคุณ ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่นต้องใช้เวลามากพอสมควร จึงทำให้ข้อค้นพบในการเปลี่ยนวิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงานของคุณ ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่น มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจจะมาจกเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

1.2 ด้านการเป็นผู้กล้าและเปิดเผย ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การกล้าคิด กล้าทำ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่โรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่อย่างสุขุมรอบคอบ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และผู้นำทุกองค์การเชื่อว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในระดับประเทศ ได้ให้ความสำคัญทางการศึกษามากขึ้น เห็นได้ชัดเจนจากการปฏิรูปการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นสากลมากขึ้น ซึ่ง ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่าคนที่ไม่คิดจะเปลี่ยน คนที่ต้านการเปลี่ยนแปลง หรือ คนที่คิดจะอยู่กับที่ ล้วนเป็นผู้แพ้ และ อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 32) ได้การศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร และเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียน โดยมีความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน จะเห็นว่าบทบาทของผู้นำดังกล่าว ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยน กล้าคิด กล้าทำ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่โรงเรียน และจากการนำรูปแบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ผู้บริหารมีอิสระพอที่จะกล้าตัดสินใจ เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 การกล้าคิด กล้าทำ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่โรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

การแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่อย่างสุขุมรอบคอบมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด องค์การจะการพัฒนาไปได้นั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (ฉัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545, หน้า 8) แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้นี้ส่งผลให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย และประสบการณ์การทำงานน้อย ต้องการแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำ และต้องการผลการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อมทำให้บางเรื่อง บางเหตุการณ์ขาด

ความรอบคอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูแซง (2545, หน้า 68) ได้กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งมาจากความใจร้อนของผู้แก้ปัญหา แรงกดดันของสภาพแวดล้อม หรือขาดทักษะในการวินิจฉัยปัญหา จึงส่งผลให้การแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่อย่างสุขุมรอบคอบ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านเชื่อมั่นในคนอื่นในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานตามความถนัดและความสนใจ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องครูที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จขึ้นในโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จะเห็นว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องมุ่งพัฒนาผู้ตาม และมีจิตวิยาสูงเพื่อกระตุ้นให้ครูสร้างผลงาน เป็นไปตามทฤษฎีของบาส (Bass, 1985, p. 139) คือ ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) คือทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทั้งยังคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และสุดท้ายยกระดับความต้องการให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 3 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ วิธีการพัฒนาหนักไปในรูปของการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและการอบรม ปัจจุบันมีโรงเรียนแกนนำประมาณหมื่นกว่าโรงเรียนและคาดว่าอีก 4 ปี จะได้รับการพัฒนาครบถ้วนทุกโรงเรียน 2) โครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ มีกิจกรรมที่ประกอบด้วย การอบรมทางไกลโดยใช้โทรทัศน์ การทำหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรแกนนำ และการส่งเสริมขวัญและกำลังใจโดยการให้รางวัล 3) โครงการสนับสนุนการปฏิรูปประกอบด้วย การวิจัย การประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนด้านข้อมูลสำหรับครู รวมทั้งปฏิรูปรายวิชาด้วย (ธำรง บัวศรี, 2545, หน้า 3) โครงการดังกล่าวส่งผลให้เกิดครูแกนนำ ครูต้นแบบ และโรงเรียนแกนนำ ผู้บริหารจึงต้องสนองนโยบายดังกล่าว และพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด (บัญญัติ อึ้งสกุล, 2545, หน้า 26) จึงส่งผลให้การส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานตามความถนัดและความสนใจ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องครูที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จขึ้นในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด บัญชา อึ้งสกุล (2545, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาหน่วยงานมักประสบปัญหาการต่อต้าน ซึ่งฝังรากลึกในทุกระดับหน่วยงาน โดยปกติบุคคลชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเครื่องมือ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงทางแนว

ปฏิบัติพฤติกรรม และวัฒนธรรม ทั้งนี้วัฒนธรรมในการทำงานน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และยังคงกล่าวถึงงานวิจัยของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ เรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย พบว่าคนไทยมีค่านิยมในการทำงาน ที่ไม่ใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ต้องการงานไม่ต้องการรับผิดชอบ ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง และต้องการงานที่มีอิสระ จะเห็นว่าวัฒนธรรมดังกล่าว มีส่วนทำให้นักลากรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จขึ้นในโรงเรียนมีจำนวนน้อยมาก และระยะแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงพบปัญหาในการต้านมากกว่าการยอมเปลี่ยนแปลง การจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องครูที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จขึ้นในโรงเรียน จึงมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

1.4 ด้านการใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การปลูกจิตสำนึกของครูให้ทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการสร้างความมั่นใจในการทำงานที่ดีของครู โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จากสภาพการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระบบองค์กรในปัจจุบัน มีรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่สร้างประโยชน์ต่อองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชากรและประเทศชาติ เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธา องค์กรต่าง ๆพากันปรับเปลี่ยนตอบรับกับกระแสของโลกาภิวัตน์คู่ขนานไปกับการปฏิรูป (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 93) ดังนั้น หน่วยงานทางการศึกษาได้เร่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา โดยปลูกจิตสำนึกของครูให้ทำงานตามเป้าหมายโรงเรียน เน้นคุณภาพและการสร้างประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญ ครูจึงเป็นต้องมีจิตสำนึกที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่มีผลต่อการทำงานของครูในยุคปัจจุบันคือ การประกันคุณภาพของผู้ประกอบอาชีพครู ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้ครูทุกคนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยมีองค์กรวิชาชีพทำหน้าที่ควบคุมมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา (องค์การมหาชนเฉพาะกิจ), 2545, หน้า 18) เหตุผลดังกล่าวผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงให้ความสำคัญต่อการปลูกจิตสำนึกของครู ให้ทำงานตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งส่งผลให้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

และการสร้างความมั่นใจในการทำงานที่ดีของครู โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้นำจะต้องมีใจกว้างที่จะยอมรับความผิด และเต็มใจที่จะฟังความคิดเห็นของคนอื่น (เจมส์ เอ็ม กูซ และแบร์รี พอสเนอร์, 2542, หน้า 95) ซึ่งพบว่าบุคลากรในโรงเรียนยังอาจจะเคยชินกับการบริหารแบบเก่า ๆ และกลัวความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทำให้ครูขาดความมั่นใจ ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องสร้างความมั่นใจ ให้กับบุคลากรในโรงเรียนมากขึ้นทวีคูณ การรับรู้ของครูจึงจะเกิดขึ้น จากการวิตกกังวลดังกล่าว จึงทำให้ผล

การศึกษาในครั้งนี้ที่ทำการศึกษาจากครูผู้สอน จึงพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเรื่องการใช้คุณค่า เป็นแรงผลักดัน การสร้างความมั่นใจในการทำงานที่ดีของครูโดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาด ที่เกิดจะเกิดขึ้นได้ มีคะแนนเฉลี่ยออกมาต่ำที่สุด

1.5 ด้านการเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต ในภาพรวมและรายละเอียดอยู่ในระดับสูง เมื่อ พิจารณารายข้อ พบว่า การเข้ารับการอบรมและศึกษาคูงานสม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการนำความคิดพลาดของโรงเรียนอื่นมาเป็นบทเรียน และข้อเตือนใจแก่ครูในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 7 มาตรา 52 และ 53 มุ่งพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง ให้มี องค์กระอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และการวิเคราะห์สาระสำคัญ, 2545, หน้า 24) กอปรกับกระแสปฏิรูป การศึกษา ผนวกกับยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ทำให้ความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองมากขึ้น ตามลำดับ (สมัค ชินบุตร, 2545, หน้า 22) ผู้นำทางการศึกษา ได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการ อบรม ซึ่งถือเป็นกระบวนการปฏิรูปที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ โดย สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543, หน้า 104) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ออกมารับการฝึกอบรมนอกรั้ว โรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองด้วย การเข้ารับการอบรม จากหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดที่จัดขึ้นอย่างมากมาย เพื่อสนองนโยบาย ของรัฐบาล และมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่ง ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 103) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ ทุกคนจะต้องมีความรู้ ความสามารถ หากตนเองไม่มีความรู้ ก็จะมีรู้ได้ว่าความรู้ที่ตนต้องการนั้น อยู่ที่ใดกับใคร ส่วนตัวเราก็รู้วิธีให้ได้ความรู้มา มีความขยันขันแข็ง รู้จักพัฒนาตนเอง เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องไม่หยุดที่จะเรียนรู้เป็น ผู้นำจึงควรเป็นต้นแบบของผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกโอกาส ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่จึงพยายามสร้างโอกาสให้กับตนเอง โดยการเข้ารับการอบรม และศึกษา คูงานสม่ำเสมอ ส่งผลให้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนการนำความคิดพลาดของโรงเรียนอื่น มาเป็นบทเรียนและข้อเตือนใจแก่ครูใน โรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องจากบริบทและปัจจัยอื่น ๆ ของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน การจะนำบทเรียนจากที่อื่นมาใช้จะประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ใกล้เคียงกันด้วย หรือสอดคล้องกัน ซึ่ง ปราณี เฉลิมโถม (2541, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารที่มี ประสิทธิภาพควรจะต้องมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต่าง ๆ นั่นก็คือ ในสถานการณ์เดียวกันอาจจะใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบ ดังนั้น ภาวะผู้นำด้าน นำความคิดพลาดของโรงเรียนอื่นมาเป็นบทเรียน และข้อเตือนใจแก่ครูในโรงเรียน จึงต้องมี

ความเหมาะสมกับองค์การนั้น จึงพบว่า การนำความคิดพลาคของโรงเรียนอื่นมาเป็นบทเรียนและข้อเตือนใจแก่ครูในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

1.6 ด้านการสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การส่งเสริมการแก้ปัญหาของครูอย่างสันติและราบรื่น มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการมีวิธีการแก้ปัญหาที่แบบเนียบและได้รับการยอมรับจากครู มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามต้องการมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม ภูประเสริฐ (2540) ได้ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชา ตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานทุกระดับมีความคาดหวังมากที่สุด คือ เป็นผู้มีคุณธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงย่อมมีวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสันติและราบรื่น จึงมีความสามารถส่งเสริมการแก้ปัญหาของครูอย่างสันติ และราบรื่นด้วยเช่นกัน ดังนั้น ความสามารถส่งเสริมการแก้ปัญหาของครูอย่างสันติและราบรื่น จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยสูงไปด้วย

ส่วนการมีวิธีการแก้ปัญหาที่แบบเนียบ และได้รับการยอมรับจากครู มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องจากโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ย่อมทำให้การเกิดปัญหาขึ้นในโรงเรียนก็มีน้อยลงไปด้วย และอีกประการหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญมากที่ต้องคำนึงถึง คือ บุคลากรในโรงเรียน จะต้องมิภาวะผู้นำด้านมีคุณธรรมและจริยธรรมไม่น้อยไปกว่าผู้นำ ซึ่งหากบุคลากรในโรงเรียนไม่ได้รับการพัฒนาจิตใจควบคู่ไปด้วยการแก้ปัญหาต่าง ๆ ย่อมประสบปัญหามากขึ้นเช่นกัน ประกอบกับองค์การเป็นระบบที่สลับซับซ้อนและมีปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ส่งผลถึงการแก้ปัญหาเป็นไปด้วยความละเอียดอ่อน และการแก้ปัญหาโดยให้สนอง ความต้องการกับทุกคนย่อมทำได้ยากมาก จากเหตุผลดังกล่าว อาจส่งผลให้ด้านมีวิธีการแก้ปัญหาที่แบบเนียบ และได้รับการยอมรับจากครู จึงมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

1.7 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปวางแผนปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการจุดกระแสทำให้ครูมองภาพอนาคตให้ชัดเจน และสร้างภาพลักษณ์ร่วมกันให้เป็นจริงได้ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เจมส์ เอ็ม คูซ และแบร์รี่ พอสเนอร์ (2542, หน้า 95) กล่าวถึงผู้นำจะต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นามธรรม กลายเป็นรูปธรรมขึ้นมา โดยนำไปวางแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รวบรวมพลังขององค์กร ในการร่วมกันวางแผน เพื่อก่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน และผู้นำสามารถชี้แนะ โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยมีการติดตามดูแล และให้การช่วยเหลือหากประสบปัญหา ปัจจุบันผู้บริหาร

ระดับสูงและระดับโรงเรียน ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนประถมศึกษา ให้ได้รับการพัฒนา โดยการเข้ารับการอบรมในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการวางแผนงานประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกโรงเรียน และสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ จากการให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และมีการติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้การนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปวางแผนปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

และการจูงกระแสทำให้ครูมองภาพอนาคตให้ชัดเจน และสร้างภาพลักษณ์ร่วมกันให้เป็นจริงได้ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สวงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544, หน้า 83) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ในภาวะวิกฤตของระบบราชการ ที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความตั้งใจที่จะแก้ไขอย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่อง ต้องยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรยอมไม่อาจเกิดผลในระยะอันสั้น ทั้งนี้ต้องใช้ระยะเวลาระยะหนึ่ง จึงจะเกิดภาพของความจริงขึ้น ผู้นำจะต้องใจกว้างพอ ที่จะต้องให้ทุกฝ่ายปรับกระบวนการปฏิบัติงานในช่วงของการเปลี่ยนแปลงนี้ ให้ผู้ตามมีอิสระและเวลาในการดำเนินงานด้วย เพื่อให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นควบคู่ไปกับประสิทธิภาพ จึงพบว่า การจูงกระแสทำให้ครูมองภาพอนาคตให้ชัดเจน และสร้างภาพลักษณ์ร่วมกันให้เป็นจริงได้ จึงมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2. ระดับสุขภาพขององค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก และพบว่าด้านความเป็นอิสระมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนำนวัตกรรมมาใช้มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับ อรทัย คุณะสารพันธ์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพขององค์กรกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า สุขภาพของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายข้อจะพบว่า บุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน และบุคลากรมีการยอมรับหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทั้งสามข้อมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ พฤติกรรมดังกล่าว ส่งผลและสนับสนุนให้เกิดความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทา เลาहनันท์ (2544, หน้า 38-39) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กร โดยเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารพยายามหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อจะได้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา วิธีการนี้จะทำให้องค์กรเป็นฝ่ายรุกมากกว่าฝ่ายรับคือ ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม และให้ข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น โดยไม่คำนึงว่า

จะเป็นพนักงานส่วนใดในองค์กร ผู้บริหารหาวิธีที่จะทำให้พนักงานมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้พนักงานเต็มใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังต้องพยายามหาหนทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันก็พยายามศึกษาหาหลักเกณฑ์ต่างๆ ในทางการบริหารเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้ตามทุกคน จึงให้โอกาสและความเป็นอิสระแก่ผู้ตามเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน จึงพบว่า ความเป็นอิสระมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนการนำนวัตกรรมมาใช้ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจมีสาเหตุด้านงบประมาณอันจำกัด ส่งผลกระทบต่อในการนำนวัตกรรมมาใช้ เป็นอย่างมาก เนื่องจากจะต้องใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างคุ้มค่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างเหมาะสม และนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าที่สุด การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้อยู่ที่การมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งเงิน สิ่งของ และกำลังคนเสียใหม่ โดยใช้ทรัพยากรเหล่านี้ เพิ่มศักยภาพในการสนับสนุนกระบวนการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 162) การนำนวัตกรรมมาใช้จึงมีตัวแปรอื่น ๆ มาเกี่ยวข้องอย่างมากมาย ประกอบกับเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้สนับสนุนทางการเงินแก่โรงเรียนได้รับผลกระทบไปด้วย จากทรัพยากรอันจำกัดเช่นนี้ จึงส่งผลให้การนำนวัตกรรมมาใช้มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.1 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การกำหนดเป้าหมายโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานประจำปีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และโรงเรียนมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เป้าหมายโรงเรียนไปสู่ชุมชนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ให้ความสำคัญ และจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องชี้นำให้บุคลากรทั้งในโรงเรียนและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผนไว้ทั้งระบบ มิใช่เปลี่ยนแปลงเฉพาะระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่ง และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร (สุนันทา เลาहनันท์, 2544, หน้า 213) โรงเรียนประถมศึกษาจึงได้จัดทำวางแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อสนองต่อธรรมนูญโรงเรียน นำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายของโรงเรียนและเกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ฦกฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 22) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการ ที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนที่สำคัญคือ การวินิจฉัยขององค์กร การกำหนดแผนพัฒนาองค์กร การดำเนินงานพัฒนาองค์กร และการประเมินการพัฒนาองค์กร โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีเป้าหมายอย่าง

ชัดเจนจึง พบว่า การกำหนดเป้าหมายโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานประจำปี มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

โรงเรียนมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เป้าหมายโรงเรียนไปสู่ชุมชนมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวดที่ 4 มาตราที่ 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน จะเห็นว่าการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เป้าหมายโรงเรียนไปสู่ชุมชน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่โรงเรียนได้รับผลกระทบทางด้านงบประมาณที่จำกัด และไม่มียกงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ที่แบ่งจัดสรรไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งต้องเน้นปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการศึกษาซึ่งถือเป็นหัวใจของเป้าหมายของโรงเรียน ที่จะต้องพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด งบประมาณบางส่วน จึงถูกใช้ไปในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอน ทำให้การลงทุนด้านการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เป้าหมายของโรงเรียนไปสู่ชุมชนน้อยตามไปด้วย ผลที่เกิดขึ้นจึงพบว่า โรงเรียนมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เป้าหมายโรงเรียนไปสู่ชุมชน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 ด้านความเพียงพอของการสื่อสาร ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับคุณภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารพร้อมให้ครูเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือตลอดเวลา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และการให้บุคลากรรับทราบข้อมูลข่าวสารในรูปแบบที่หลากหลาย มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 75) กล่าวถึงผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำความเข้าใจ และเล็งเห็นประโยชน์ของข่าวสารข้อมูลอย่างไม่สามารถปฏิเสธได้ ผู้บริหารต้องคิดอยู่เสมอว่าจะเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้อย่างไร และ ฉัตรทิพย์ เพชรพันธ์ (2545, หน้า 45) ยังได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษาวิเคราะห์ และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กถึงขนาดกลาง มีครูจำนวนไม่มากนักส่งผลให้ผู้บริหารพร้อมให้ครูเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือตลอดเวลา จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูง

และการให้บุคลากรรับทราบข้อมูลข่าวสารในรูปแบบที่หลากหลาย มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับบุคลากร ทำให้รูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ มีความจำเป็นน้อยลงไป ซึ่งผู้นำยังส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยสูง ส่งผลให้บุคลากรรับทราบข้อมูลข่าวสารในรูปแบบที่หลากหลาย มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ ถึงอย่างไรก็ตามองค์การมีการเจริญเติบโตอยู่ตลอดเวลาควบคู่ไปกับการสื่อสารที่ทันสมัยสะดวก รวดเร็วมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันจะพบว่า ครูมีโทรศัพท์แบบพกพาเป็นเครื่องมือสื่อสารใช้อยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ความเพียงพอของการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก

2.3 ด้านความสมดุลของการใช้อำนาจ ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ผู้บริหารได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมกับระดับงานต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จากการศึกษาของไพรส์ (Price, 1990 อ้างถึงใน พรหมิ สุวดี, 2537, หน้า 53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ พบว่า โรงเรียนที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีบรรยากาศและสุขภาพองค์การที่ดีกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเรื่องนี้เสนอแนะให้โรงเรียนทุกระดับ มีโครงสร้างภายในที่จัดระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม และให้มีตัวแทนในแต่ละระดับขององค์การ รวมทั้งแรนซัม (Ransom, 1991) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บรรยากาศองค์การดี และองค์การมีสุขภาพดี

ดังนั้น การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอำนาจการจัดการเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ และมีการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ไม่ใช่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะลูกน้อง (บัญชา อังสกุล, 2545, หน้า 26) สิ่งสำคัญในการใช้อำนาจการจัดการทางการบริหารคือ พฤติกรรมของผู้บริหาร และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน รูปแบบของการมอบหมายงานให้ผู้อื่นคุมหรือปล่อยให้ทีมกำกับดูแลตนเอง การเพิ่มอำนาจปฏิบัติให้แก่ทีมที่มีอิสระเป็นแนวที่ได้รับความนิยม (ทิพาวดี เหมสุวรรณ, 2544, หน้า 55) และจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเมื่อ

ผู้บริหารร้องขอ รวมทั้งบุคลากรมีน้ำใจและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ทั้งสองด้านตามลำดับ การที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ จึงทำได้โดยไม่ยาก ซึ่งปัจจุบัน สถานศึกษาได้ตื่นตัวในการรับการประเมินภายนอก รวมทั้งการประเมินผู้บริหารเพื่อการปรับปรุง ตำแหน่งสูงขึ้นมีเกณฑ์ชี้วัดการพัฒนาคุณภาพของงาน ทั้งจากเอกสารและสภาพจริง ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ย สูงสุด

และมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมกับระดับงานต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ในการกระจายอำนาจ หรือการมอบอำนาจเป็นสิ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น จะต้องคำนึงถึงความพร้อมและศักยภาพของผู้ตาม ว่าเป็นตามหรือใกล้เคียงกับภาพที่วาดไว้เพียงใด ผู้นำ ยังต้องฉลาดปล่อยอำนาจ และแสวงหาโอกาส (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 56) ซึ่งการจัดคน เข้าทำงานผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ คุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเหมาะสมกับงานนั้น (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2544, หน้า 34) ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องมีความรอบคอบ ในการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ก่อนที่จะ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้อย่างชัดเจน รวมทั้งปัจจัยด้านบุคลากรในโรงเรียนมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ อีกทั้งความสามารถไม่ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ โรงเรียนไม่มีทางเลือกมากนัก จึงส่งผลให้มี การกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมกับระดับงานต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.4 ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับคุณภาพ สมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ผู้บริหารจัดแบ่งห้องเรียนอาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียนให้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษาเป็น โรงเรียนที่ใช้ห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียนอย่างคุ้มค่า หรืออาจจะกล่าวว่าคุ้มค่า เกือบทุกตารางนิ้ว ทั้งนี้เนื่องจาก งบประมาณในการก่อสร้างที่รัฐบาลจัดสรรให้มีจำนวนจำกัด และน้อยมาก พบว่าหลาย ๆ โรงเรียนที่อาคารเรียนมีเพียงพอนั้น ส่วนมากมาจากงบประมาณที่ โรงเรียนจัดหามาจากบุคคลภายนอก ภาคเอกชน และองค์กรท้องถิ่นเข้ามาช่วยเหลือ ถ้าพึ่งเพียง งบประมาณคงไม่อาจทำได้ เพื่อให้ภาพชัดเจนขอยกตัวอย่างจากการศึกษาข้อมูลของ สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี (2545, หน้า 10) ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ในปี งบประมาณ 2545 ทั้งจังหวัดชลบุรีได้รับจัดสรรเพียง 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนให้สร้างอาคารเรียน 12 ห้อง เป็นเงิน 4,800,000 บาท และอีกโรงเรียนคือเติมอาคารเรียนชั้นล่าง 3 ห้อง เป็นเงิน 270,000 บาท จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารจัดแบ่งห้องเรียนอาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียนให้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

และผู้บริหารจัดการหลักสูตร ครูภัณฑ์ ที่ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ในลักษณะเช่นเดียวกันภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันเช่นนี้ ไม่เอื้อต่อการจัดสรรงบประมาณด้านการสนับสนุนการศึกษา ค่าวัสดุครุภัณฑ์ และยังมีมาตรการควบคุมที่เข้มงวดขึ้นทั้งที่งบประมาณลดลง ดังเกณฑ์และบัญชีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2545 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี (2545, หน้า 3- ข 12) พบว่า งบประมาณจากแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากปีงบประมาณ 2544 ได้รับ 91,712,496 บาท ปีงบประมาณ 2545 ได้รับ 71,527,922 บาท ลดลงร้อยละ 22 โดยจัดสรรให้โรงเรียนเป็นค่าวัสดุสำนักงานโรงเรียนละ 697 บาท เพื่อจัดซื้อวัสดุที่จำเป็นใช้ในสำนักงานโรงเรียน และค่าวัสดุเพื่อการเรียนการสอนจัดสรรโดยเฉลี่ยจากจำนวนนักเรียน ขอบเขตตัวอย่างโรงเรียนที่นักเรียน 301-600 คน ได้รับจัดสรร 3,200 บาท จากข้อมูลดังกล่าว สร้างภาระงานและภาวะกดดันให้โรงเรียนมากขึ้น เนื่องจากค่าวัสดุราคาแพงขึ้นประกอบกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยย่อมมีราคาสูงขึ้นตามไปด้วย จะเห็นว่าราคาวัสดุครุภัณฑ์ตรงข้ามกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ทำให้โรงเรียนประสบปัญหาด้านวัสดุ ครุภัณฑ์เป็นอย่างมาก จากการศึกษาในครั้งนี้จึงพบว่า ผู้บริหารจัดการหลักสูตร ครูภัณฑ์ที่ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.5 ด้านความสามัคคี ในภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเมื่อผู้บริหารร้องขอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรร่วมกันจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์กัน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จะเห็นว่าผลสำเร็จที่เกิดจากความสมัครใจและเต็มใจของบุคลากรในองค์กร องค์กรนั้นย่อมมีสุขภาพสมบูรณ์ตามมา โลกปัจจุบันเป็นโลกที่ต้องการคุณภาพของการทำงานที่รวดเร็ว ฉับไว และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2544, หน้า 76) จากแนวคิดของ บาร์นาร์ด ที่มองว่าการใช้อำนาจบังคับบัญชา หรือการออกคำสั่งนั้นจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้รับคำสั่ง จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งนั้นหรือไม่ (คิม ปรัชญพฤทธ์, 2542, หน้า 39) ในสังคมไทยพบว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้นำ ตามระบบบริหารงานในสังคมไทยว่าเป็นระบบพ่อปกครองลูก ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กร จะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้าองค์กรและระบบจริยธรรมคือ นำคำทางศาสนามาใช้ การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปในแบบกันเอง (วินัย สมมิตร, สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีรักษา, ม.ป.ป., หน้า 199) และสมชาย เทพแสง (2545, หน้า 4) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารงานแบบคุณภาพ (TQM) สอดคล้องกับสำนวนไทยในปัจจุบันคือ มีความเป็น "น้ำหนึ่งใจเดียวกัน" สามารถพึ่งพาอาศัยกันได้ประดุจ "น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า" ดังนั้นการที่บุคลากรปฏิบัติตามผู้บริหารร้องขอ ย่อมเกิดจากความพึงพอใจในงาน และการยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำจนเป็นที่ประจักษ์แก่องค์กร จึง

พบว่า บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเมื่อผู้บริหารร้องขอ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

และบุคลากรร่วมกันจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์กันมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด การพบปะสังสรรค์มีความจำเป็นต่อการสร้างเสริมพลัง และคลายความตึงเครียดในการแก้ปัญหาในช่วงการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงควรวหาโอกาสหรือจงใจสร้างโอกาสให้เกิดการพบปะสังสรรค์มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสาเหตุที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอาจเนื่องมาจากภาระงานที่มีค่อนข้างหนักของครูโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา และปัญหาจากครูบางส่วนเข้าโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ทำให้การขาดอัตรากำลังสูงขึ้นเนื่องจากไม่ได้อัตรากำลังทดแทนรวมทั้งภาระและความรับผิดชอบต่อครอบครัว ปัญหาทางการเงินของบุคลากร เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ คณะครูถือเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด จะพบว่างานเลี้ยงต่าง ๆ เช่นงานมงคลสมรส งานขึ้นบ้านใหม่ และงานรื่นเริงอื่นๆ ในชุมชนมักจะเชิญครูเข้าร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้ง ซึ่งสถานภาพทางสังคมของครูในปัจจุบันน่าเห็นใจเป็นที่สุด เพราะทุกวันนี้เราถือเอาเศรษฐกิจเป็นเรื่องใหญ่ ครูมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้ฐานะทางสังคมค่อยๆ ไปด้วย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545, หน้า 7) จากสภาพปัญหาข้างต้นทำให้คณะครูมองข้ามการสังสรรค์กันเองภายในโรงเรียน เป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรร่วมกันจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์กัน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.6 ด้านขวัญและกำลังใจ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ทำงานในโรงเรียนนี้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จในวิชาชีพ และได้รับคำยกย่องจากหน่วยงานในสังกัด มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสุขภาพโรงเรียนด้านความเป็นอิสระโดยรวมและการมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านอื่น ๆ ยังพบว่าผู้บริหารได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรอย่างชัดเจน และบุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดทั้งสิ้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมอบอำนาจไว้ชัดเจนให้อิสระในความคิด และที่สำคัญบุคลากรพร้อมและเต็มใจยอมรับในการเปลี่ยนแปลง แสดงว่าบุคลากรพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน เกิดความผูกพันและภาคภูมิใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ฮาร์ริตัน หิรัญโร (2532, หน้า 44 อ้างถึงใน วรฉวี โรจนพร, 2544, หน้า 46-47) ได้สรุปไว้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความรัก ความสนใจ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการที่ได้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ทำงานในโรงเรียนนี้ และอีกปัจจัยหนึ่งผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ (ประเวศ วะสี, 2544, หน้า 70-71) เหตุผลดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ทำงานในโรงเรียนนี้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และได้รับคำยกย่องจากหน่วยงานในสังกัด มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผู้วิจัยเห็นว่ามาจากเรื่องการปรับตัวในภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ถึงแม้ว่าด้านบุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดแต่จะเกิดผลเป็นที่ประจักษ์นั้นต้องใช้เวลามากพอสมควร อีกเหตุผลหนึ่งการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งพบว่า โรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากรสม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดแสดงว่าขาดคำชี้แนะและการส่งเสริมในด้านนี้ จะเห็นว่าเหตุผลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และได้รับคำยกย่องจากหน่วยงานในสังกัดมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมผู้ตามให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ และได้รับการยกย่อง ซึ่ง บัญชา อิงสกุล (2545, หน้า 31) ได้เสนอว่าผู้บริหารชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะใช้หลักสามสัปดาห์สามสัปดาห์แก่ผู้ร่วมงานในทางบวกทั้งทางกายและทางใจอยู่ตลอดเวลา โดยการกล่าวชื่นชมให้กำลังใจ เอื้ออาทร หรือการขอแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ

2.7 ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับคุณภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณาข้อพบว่า โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความสามารถของบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และโรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้แก่บุคลากรสม่ำเสมออยู่ในระดับคุณภาพสมบูรณ์ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

องค์กรทุกองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายร่วมขององค์กร และผู้ที่ทำให้จุดหมายขององค์กรเป็นจริงได้ ต้องเกิดจากสมาชิกทุกคนในองค์กร และสิ่งสำคัญที่สุดคือผู้นำเองควรต้องมีความชัดเจนในจุดหมายนั้น และทำให้ทุกคนมองเห็นและใฝ่ในจุดหมายยิ่งใหญ่ร่วมกัน ให้เป็นจุดหมายรวมของสังคม ที่จะทำให้พลังแห่งความต้องการของทุกคนประสานเป็นอันเดียว และคุณสมบัติในตัวผู้นำก็ต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงาน ความแตกต่างเฉพาะตัวเพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัด อธิษาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะว่าเป็นการทำงานนั้นไม่ใช่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2544, หน้า 20) และ พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 10) ได้กล่าวสรุปเป็นปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่า บุคคลผู้ซึ่งทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของคน จะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน จะพบว่า การบริหารบุคคลควรเน้นและเอาใจ

ใส่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโตไปอย่างมั่นคงที่สุด ดังนั้น การที่จะไปสู้เป้าหมายของโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นความสามารถของบุคลากร ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ซึ่งมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ นั้น จึงได้พัฒนาบุคลากร อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ อย่างหลากหลาย จึงมีส่วนทำให้โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการและแผน กลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความสามารถของบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนโรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากรสม่ำเสมออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์ปานกลาง สอดคล้องกับ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2537) ได้ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีการดำเนินการด้านต่าง ๆ เหมาะสมเพียงพอในระดับปานกลาง และแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ และ เข้าใจถึงปัญหาของการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาสำคัญในการพัฒนาบุคลากรคือไม่มีงบประมาณจัดสรรให้การเชิญผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากร ต้องใช้ปัจจัยคือ เงินเป็นจำนวนมาก จากการศึกษาเอกสารการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538) ได้กำหนดการจัดสรรตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน ปรากฏว่า ด้านการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ได้กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบไว้คือในระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ดังนั้น ระดับโรงเรียนถือเป็นกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการอบรมจึงไม่จัดสรรงบประมาณให้ ทำให้โรงเรียนไม่มีงบประมาณ ในด้านนี้ ในอีกแง่มุมหนึ่งผู้บริหารในยุคการเปลี่ยนแปลง ต้องลำดับความจำเป็นของปัญหาอย่างเจาะลึกและชัดเจนในทุกเรื่อง การที่ด้านโรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากรสม่ำเสมออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์ปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนอาจเห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดได้ดำเนินการอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นด้านนี้จึงถูกมองข้ามไปประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาในขณะนี้ ได้จัดการสัมมนา อบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารอาจเห็นว่าเหมาะสมและเพียงพอในระดับหนึ่ง จึงส่งผลให้โรงเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากร สม่ำเสมอ อยู่ในระดับ สุขภาพสมบูรณ์ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.8 ด้านความเป็นอิสระ ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าบุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุมมีคะแนน

เฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอตัวเข้ารับผิดชอบงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และด้านเชื่อมั่นในคนอื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในลำดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ จากตัวแปรภาวะผู้นำทั้งสองเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการเสนอความคิดเห็น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะ ใช้วิธีการกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ ทั้งยังเปิดโอกาสให้ครู แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจากเดิมค่านิยมในสังคมไทยในการแสดงความคิดเห็นผู้น้อยจะปฏิบัติตามผู้ใหญ่เสมอ ปัจจุบันโลกเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนไปตามบริบทและมีการพัฒนาขึ้น มีส่วนส่งเสริมให้ผู้ตามมีอิสระทางความคิดมากขึ้นกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม ทั้งนี้รูปแบบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น จึงมีส่วนทำให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนบุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอตัวเข้ารับผิดชอบงานมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้สาเหตุอาจมาจากคือบุคลากรบางส่วนยังขาดความมั่นใจในตนเอง ขาดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งเห็นได้จากผลการศึกษาสุขภาพองค์การด้านความเพียงพอในการแก้ปัญหา พบว่าบุคลากรมีวิธีแก้ปัญหารว้อย่างเป็นขั้นตอนตามระดับของปัญหา อยู่ในคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และการฝึกฝนให้ผู้ตามเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง รวมถึงตัวผู้ตามเองมักจะเคยชินกับการรอรับคำสั่งมากกว่าการเสนอตัวเองเข้ารับงาน ซึ่งคนจำนวนมากที่ทำงานเพราะหน้าที่บีบบังคับ ใจจริงแล้วไม่อยากทำงานนั้นเลย (เชาวศิลป์ จินดาละออง, 2544, หน้า 31) และอีกสาเหตุหนึ่งอาจมาจากตัวผู้นำ ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้พบว่าด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารถึงการเปลี่ยนวิธีการจัดการทำงานของครูด้วยวิธีการที่แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่นมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด มีส่วนทำให้บุคลากรไม่สร้างสรรค์งานที่แตกต่างไปจากเดิมด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลให้การอาสาหรือเสนอตัวเข้ารับผิดชอบงานของบุคลากรมีความเป็นอิสระในการเสนอตัวเข้ารับผิดชอบงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.9 ด้านการปรับคน ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสุขภาพสมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าบุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรมีการปรับวิธีการทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผลจากการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการเข้ารับการอบรมสัมมนาในเรื่องการปรับโครงสร้างของระบบราชการ การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้ข้าราชการทุกสังกัดมีความตื่นตัวและปรับความคิดจากการรับรู้และการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ทำให้บุคลากรต้องขอรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้ที่มีส่วนทำให้บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือผู้นำองค์กร ซึ่ง

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านเป็นผู้ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาสุขภาพองค์การพบว่า ด้านความเป็นอิสระและด้าน ความสามัคคี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมี ความสอดคล้องและส่งผลให้ บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ย สูงสุด

และบุคลากรมีการปรับวิธีการทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีคะแนน เฉลี่ยต่ำสุด อาจมีสาเหตุจากวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทยและพฤติกรรมในการทำงาน ที่เชื่องช้า จำเจจนเกิดความเคยชิน การปรับเปลี่ยนสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ยากลำบากไม่น้อย ผู้นำจึง ควรยอมรับว่าการปรับเปลี่ยนภายในองค์การที่สลับซับซ้อน จะต้องใช้เวลาและสร้างความรู้สึที่ดี ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 42) จึงกล่าวไว้ว่าผู้นำที่ดีเยี่ยมทุกคนจะต้องเป็นผู้เก่งเรียน ศึกษา ค้นคว้าหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ตลอดเวลาพร้อมทั้งให้โอกาสแก่ผู้ตาม ด้านบุคลากรมีการปรับ วิธีการทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจึงต้องให้เวลาระยะหนึ่งในการพัฒนาองค์การภาย ใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น ระยะเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรจึงมีการปรับวิธี การทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

2.10 ด้านความพอเพียงในการแก้ปัญหาในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสุขภาพ สมบูรณ์มาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าบุคลากรมุ่งแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาและเพื่อความก้าวหน้า ของโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรมีวิธีแก้ไขปัญหาคืออย่างเป็นขั้นตอนตามระดับ ของปัญหา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ผลจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสุขภาพองค์การ ด้านความเป็น อิสระเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความสามัคคีมีค่าเฉลี่ยรองลงมา เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ความเป็นอิสระบุคลากรมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม และมีอิสระในการปฏิบัติ งานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสุขภาพองค์การด้านสามัคคีบุคลากรเต็มใจที่จะทำงานเมื่อผู้บริหารร้องขอ มีน้ำใจและช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นกัน จากตัวแปรดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็น ว่าเป็นตัวแปรที่สนับสนุนให้บุคลากรมุ่งแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนา และเพื่อความก้าวหน้าของ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับพยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลในองค์การ มีขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานจะเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนเป็นปฏิบัติงาน และถ้า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่เกิดความขัดแย้งระหว่าง องค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจดีต่อกัน หากสังคมที่ ทำงานมีความสุข การแก้ปัญหาต่างๆ ก็จะมีอุปสรรคน้อยลง หรือสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคได้ ด้วยดี จึงส่งผลให้ด้านบุคลากรมุ่งแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนา และเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน

มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

และบุคลากรมีวิธีแก้ไขปัญหาคืออย่างเป็นขั้นตอนตามระดับของปัญหา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากองค์การเป็นระบบที่สลับซับซ้อน การดำเนินงานซ่อมประสบบปัญหาในระดับต่าง ๆ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหา และนำบุคลากรไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และจากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ระดับภาวะผู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านสมรรถนะที่เผชิญกับความสลับซับซ้อน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งข้อที่มีวิธีการแก้ที่แบบเนียนและได้รับการยอมรับจากครู มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด และข้อการวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกจุดและเข้าถึงปัญหาอย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำเช่นกัน จะเห็นว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันและส่งผลให้ ความพึงพอใจในการแก้ปัญหา ด้านบุคลากรมีวิธีแก้ไขปัญหาคืออย่างเป็นขั้นตอนตามระดับของปัญหา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาองค์การจะต้องพัฒนาทั้งระบบ และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในด้านการแก้ปัญหา สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น และมีขั้นตอนที่แบบเนียน จึงจะนำองค์การพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน จะเห็นว่าผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไวลเดอร์ (Wilder, 1990) ศึกษาความสำเร็จของผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ พบว่าสุขภาพองค์การได้รับอิทธิพลจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพบว่า ผู้นำที่รับงานใหม่เป็นตัวเองซึ่งสุขภาพองค์การในอนาคต ส่วน ลินด์เซย์ (Lindsay, 1991) ศึกษากรณีศึกษาเพื่อตรวจสอบระบบการปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน พบว่า สมาชิกในโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งต่อสุขภาพของโรงเรียนอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ส่วน แมคคานีล และวอฟฟ์ (McDanial & Woff, 1992 อ้างถึงใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 66) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะของผู้นำที่มีผลต่อการลาออกน้อย หรือความพอใจในงาน พบว่า ความพอใจในงานของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับสมบัติทางด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อสุขภาพองค์การโดยรวม และ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์

(2544, หน้า 82) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และ โสภณ สุภาพงษ์ (2544, หน้า 109) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำยุคปัจจุบันว่าถึงยุคที่ต้อง "พัฒนาเรา เพื่อเขา โดยเขา" และผลจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบันอีกรูปแบบหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงแปลง เป็นผู้นำที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาผู้ตามไปสู่ความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จทั้งยังส่งผลทางบวกต่อสุขภาพองค์กร

4. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแต่ละด้าน ที่สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 7 ตัวได้แก่ 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต 6) สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน และ 7) เป็นผู้มีชีวิตทัศน์กว้างไกล ผลการศึกษาในครั้งนี้ปรากฏดังนี้

การพยากรณ์แบบปกติ ในภาพรวมสามารถร่วมทำนายผลของตัวแปรเกณฑ์ได้ และพบว่า ด้านเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีชีวิตทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการพยากรณ์แบบขั้นตอน โดยเลือกรูปแบบที่ดีที่สุด ในการนำเสนอพบว่า การเชื่อมั่นในคนอื่น และเป็นผู้มีชีวิตทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เพราะ

จากตัวแปรพยากรณ์ด้านเชื่อมั่นในคนอื่น สามารถร่วมทำนายสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษาได้ แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งพบว่า สิ่งสำคัญที่ใช้วัดความรุ่งเรือง วัดขีดความสามารถที่แข่งขันได้ ขององค์กรและของประเทศ คือ สมรรถนะของกำลังคนในทุกระดับชั้นขององค์กร (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 91) ผู้นำที่ดีจะต้องสนองตอบความต้องการของบุคลากรในองค์กร และมุ่งปลูกฝังแนวความคิด และจิตสำนึกให้มองมนุษย์อย่างมีคุณค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร แสดงว่ามนุษย์มีค่ายิ่งต่อองค์กร ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนแนวความคิดมีจิตสำนึกที่ดีต่อมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุคปัจจุบัน ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่จิตวิทยาและมีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นผู้สร้างและพัฒนาผู้ตามมาเป็นผู้นำ จะต้องมีความเชื่อมั่นในคนอื่นเสียก่อน เพื่อสร้างพลังใจพลังความสามารถ และพลังความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามสิ่งเหล่านี้จะพาองค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น จึงเป็นตัวแปรสำคัญซึ่ง

สามารถอธิบายและทำนายสุขภาพองค์การได้ ผู้นำจึงควรให้ความสำคัญและใช้สิ่งนี้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

และจากตัวแปรพยากรณ์ด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมทำนายสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษาได้ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การ ด้วยกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีสายตาวัดกว้างไกล มองเห็นอนาคตขององค์การ และปลูกจิตสำนึกร่วมกันให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม สร้างแนวปฏิบัติที่จะทำให้ภาพของอนาคตเป็นความจริงได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การวาดฝันและทำความฝันให้เป็นความจริง หากผู้นำขาดวิสัยทัศน์ องค์การนั้นก็มองไม่เห็นอนาคตหรือมองไม่เห็นเป้าหมายนั่นเอง ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้เกิดบรรยากาศของคนในองค์การ ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันจนถึงระดับที่สามารถร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่ง อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 27) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ดังนั้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงจะนำองค์การพัฒนาไปอย่างมีทิศทาง โรงเรียนเป็นองค์การที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากผู้นำทางการศึกษาขาดวิสัยทัศน์เสียแล้ว ข่อมหมายถึงความล้มเหลวในการพัฒนาประเทศ การที่ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ข่อมส่งผลต่อบุคลากรในองค์การเกิดความศรัทธาและความเต็มใจในการทำงาน มุ่งมั่นเพื่อสร้างสรรค์องค์การให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ภาวะผู้นำ ด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงมีผลต่อสุขภาพองค์การและมีประสิทธิภาพในการทำนายสุขภาพองค์การได้ ด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงเป็นแปรที่สำคัญอีกตัวหนึ่ง ซึ่งผู้นำควรจะได้เรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังคำกล่าวที่ว่า "การมีวิสัยทัศน์แต่ไม่มีการปฏิบัติ ความคิดนั้นก็เพียงแค่ความฝัน การปฏิบัติที่ไม่มีวิสัยทัศน์กำกับขึ้นมา การกระทำนั้นก็เพียงแค่กิจกรรม แต่ตราบใดที่การกระทำนั้นมีวิสัยทัศน์กำกับอยู่ด้วย ความฝันนั้นก็สามารเปลี่ยนแปลงโลกได้" (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 25)

องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงช้า ไม่มีการปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำ องค์การที่มีปัญหาเกี่ยวกับสัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การ และองค์การที่ผู้บริหารไม่เข้าใจเจตคติ ความรู้สึก ความคิดของลูกน้อง จะเป็นองค์การที่อยู่ในภาวะอันตรายต่อสุขภาพองค์การ (Weinshall & Yael, 1983, p. 301 อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกุล, 2539, หน้า 38) และผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ไว้ในใจเสมอ ด้วยความเชื่อมั่นในคนอื่น ให้อิสระแก่ผู้ตาม ได้คิดค้นกลยุทธ์ผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมเอง ดังนั้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ด้านสมรรถนะที่ จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด ผู้นำจึงควรได้รับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็น ผู้ที่มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนสูงขึ้น

2. ระดับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ด้านการนำนวัตกรรมมาใช้ มีคะแนนเฉลี่ย ต่ำสุด ซึ่งการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญมาจาก ด้านงบประมาณ ผู้นำจะต้องนำปัญหาดังกล่าว ไปจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ทันสมัยมาใช้ โดยให้บุคลากรทุกคนรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมใน การวางแผน ร่วมกันหาทางออกเพื่อให้ได้ปัจจัยดังกล่าว

ส่วนด้านที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านโรงเรียนเชิญ ผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากรสม่ำเสมอ จึงควรแก้ปัญหาโดยผู้บริหารประสาน ความร่วมมือจากผู้บริหารด้วยกัน ในการใช้ทรัพยากรด้านบุคลากรร่วมกันจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่มี บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ และประสบความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งเป็นที่ได้รับการยอมรับจากหน่วย งานต่าง ๆ มาถ่ายทอดคนนวัตกรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจจะเป็นทางออกที่ดีทางหนึ่ง

3. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารส่งผลต่อสุขภาพองค์การ จึงควรให้ความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต 6) สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน และ 7) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล ให้มีทักษะภาวะผู้นำสูงขึ้น และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมกันพยากรณ์สุขภาพ องค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรเชื่อมั่นในคนอื่น หมายถึง ให้ความสำคัญผู้คาบ บริหารบุคลากรอย่างมียุทธวิธีที่มองเห็นเป้าหมายขององค์การอยู่ข้างหน้า สร้างพลังให้ผู้ตามด้วย

ความเชื่อมั่นและไว้วางใจของผู้ตาม ด้วยการตอบสนองในด้านความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ใช่อำนาจเผด็จการแต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี เป็นผู้สนใจผู้ตาม และมอบอำนาจให้เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตาม และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมองเหตุการณ์ไกล สามารถนำความหวังมาเป็นความจริงได้ ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ โดยถ่ายทอดความคิดของคนสู่ผู้ร่วมงาน เป็นผู้จุดกระแสโน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร และสร้างความผูกพันร่วมกัน ทั้งยังนำวิสัยทัศน์ไปวางแผน และนำไปปฏิบัติให้เป็นจริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เช่น ใช้โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายนอกเป็นตัวแปรในการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารทางการศึกษารุ่นต่อไป
2. ศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของครูในการพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การ
3. ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า ของผู้บริหารโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ