

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระยะเวลาไม่เท่ากัน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยใช้ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ประจำปีการศึกษา 2542 ทั้งหมด จำนวน 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ เพื่อสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ปีการศึกษา 2542 แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ (1) คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (2) แบบสอบถามซึ่งปรับมาจากแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดยผู้วิจัย และเลือกเฉพาะข้อความที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต (3) แบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในเรื่อง ทิศทางการพัฒนาโรงเรียน และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำแบบสอบถามมาทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 7 จำนวน 35 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา" ( $\alpha$  - Coefficient) เท่ากับ .83 ซึ่งมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอความร่วมมือกับผู้บริหาร และขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้ง ส่งคืนทางไปรษณีย์ ตามชื่อ ที่อยู่ ที่ผู้วิจัยได้ระบุจำหน่ายของและติดตราไปรษณียากรไว้เรียบร้อยแล้ว ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 190 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไป 192 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.96 นำข้อมูลที่ได้

มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ โดยการหาค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ปีการศึกษา 2542 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 49 ปี เป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ และ ระยะเวลาและประสบการณ์ ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า 15 ปี

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงบริหารอยู่ในระดับดี โดยภาวะผู้นำสูงสุด คือ ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเองมากที่สุด รองลงมา คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ กับตนเอง จนกระทั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบความหมายของการทำงาน อีกทั้ง สามารถ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ นอกจากนี้ ยังสามารถ อธิบาย ด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำ ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ และควรทำ ไม่เพียงแต่ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ ในสิ่งที่เขาสามารถ ทำได้ ยังมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ความสนใจต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ที่มีทำที่ไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น พร้อมกันนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความภูมิใจ ที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานของท่าน ด้วยเหตุนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับรู้ว่า ผู้บริหารคิดอย่างไรกับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอยู่ และ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยโต้แย้งมาก่อน รวมทั้ง เสนอแนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามอง ความลับสนงุ่เหยียง ด้วยวิธีการแบบใหม่

เมื่อวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตในแต่ละลักษณะ พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงอุดมคติสูงสุด คือ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ รองลงมา คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างแท้จริง จนกระทั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความภูมิใจ ที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

2. ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจสูงสุด คือ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบกับความหมายของการทำงาน รองลงมา คือ สามารถอธิบายด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำ ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ และควรทำ จนกระทั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ ในสิ่งที่เขาสามารถทำได้

3. ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญาสูงสุด คือ สามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ รองลงมา คือ ทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยโต้แย้งมาก่อน พร้อมทั้ง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความสับสนยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่

4. ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลสูงสุด คือ สามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ที่มีทำที่ไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น และ รับรู้ว่าคุณบริหารคิดอย่างไรกับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังทำอยู่

เมื่อพิจารณาจัดลำดับภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลสูงสุด รองลงมา คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ และ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ และต่ำสุด คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา

สำหรับ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระยะเวลาไม่เท่ากัน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11-15 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปริวรรตสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 1-5 ปี ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มากกว่า 15 ปี และ ต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 6-10 ปี

และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบถึงภาวะผู้นำเชิงปริวรรตในแต่ละลักษณะ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงปริวรรตในลักษณะภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ อยู่ในระดับดี โดยสูงสุด คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11-15 ปี รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 1-5 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มากกว่า 15 ปี ต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 6-10 ปี
2. ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงปริวรรตในลักษณะภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับดี โดยสูงสุด คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11-15 ปี รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มากกว่า 15 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 1-5 ปี ต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 6-10 ปี
3. ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงปริวรรตในลักษณะภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา อยู่ในระดับดี โดยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11-15 ปี รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มากกว่า 15 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 1-5 ปี ต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 6-10 ปี

3. ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงบริหารในลักษณะภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล อยู่ในระดับดี โดยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11 – 15 ปี รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 1 - 5 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า 15 ปี ต่ำสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 6 – 10 ปี

### อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ประจำปีการศึกษา 2542 มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบริหาร อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่ควรนำอภิปรายผล มีดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร อยู่ในระดับดี โดยสูงสุด คือ ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ กับตนเอง จนกระทั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบความหมายของการทำงาน อีกทั้ง สามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบายด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำ ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ และ ควรทำ ไม่เพียงแต่ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นภาพลักษณ์ ที่น่าสนใจ ในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ ยังมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ที่มีทำที่ไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น พร้อมกันนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความภูมิใจ ที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานของท่าน ด้วยเหตุนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ว่า ผู้บริหารคิดอย่างไรกับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอยู่ อีกทั้ง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยโต้แย้งมาก่อน และ เสนอแนะให้มองความลับสน

ยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของผู้ตาม และ พัฒนาตนเองให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ด้วย (Bass & Avolio, 1990a) เช่นเดียวกับที่ Bass ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตาม ปฏิบัติ มากกว่าจะให้ผู้ตามทำตาม ในเรื่องการยกระดับความสำนึกของผู้ตาม ให้ตระหนัก ถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมาย ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม ในเรื่องต่อไปนี้

1. ยกระดับความสำนึกของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมาย ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม

2. ชี้ให้ผู้ตามเห็นแก่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3. กระตุ้นให้ผู้ตาม ปฏิบัติตามความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย (Yammarino as cited in Northouse, 1995, p. 133) สำหรับ Leithwood (1992, p. 2) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำปรัวรรตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีแนวปฏิบัติ 3 ประการ คือ

1. ช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพัฒนา และ ยังสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ในกลุ่มสมาชิก สามารถพูดคุย สังเกต วิพากษ์วิจารณ์และวางแผนร่วมกันได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน โดยใช้เทคนิคระบบราชการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ใช้ภาวะผู้นำ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานโดยการมอบอำนาจ และสื่อสารให้ทราบถึงมาตรฐานของโรงเรียน และ สร้างความเชื่อถือ

2. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนา ด้วยการยกระดับแรงจูงใจ เพื่อพัฒนาเป้าหมาย โดยรวมร่วมกัน เพื่อความเจริญในอาชีพ มีภาระผูกพันและภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน ให้บทบาทผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเพื่อการปรับปรุงโรงเรียน มีเป้าหมายชัดเจน สมจริง

3. ช่วยให้ครูได้มีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการกระตุ้นให้ครู ผูกพันกับกิจกรรมใหม่ ๆ และ มีความพยายามมากขึ้น รวมทั้งต้องให้ความเชื่อถือ ว่า เพื่อนร่วมงานสามารถพัฒนาการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้นำทำคนเดียว

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำ

เชิงอุดมคติ พบว่า สูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกที่ดี เมื่ออยู่ไกล ๆ ผู้บริหาร สอดคล้องกับที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) มีความสามารถในการใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เป็นลักษณะผู้นำที่แสดงบทบาทที่เข้มแข็ง เป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม จนผู้ตามจะรู้สึกคล้อยตาม และต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำลักษณะนี้เป็นอย่างมาก โดยปกติผู้นำเหล่านี้ จะมีมาตรฐานด้านพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับสูง และการปฏิบัติตัวอยู่ในศีลธรรม และสามารถเชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง จะได้รับความเคารพอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ซึ่งผู้ตามก็จะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ และผู้นำก็จะทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ และความสำนึกในภารกิจของงาน

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปรัวรดของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ พบว่า สูงสุด คือ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบกับความหมายของการทำงาน สอดคล้องกับที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการอธิบายให้เห็นถึง ลักษณะผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังอย่างสูง กระตุ้นผู้ตามโดยการจูงใจให้ผู้ตามมีพันธกรณีกับการเป็นส่วนหนึ่งของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์การ ในทางปฏิบัติ ผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และชักชวนให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึก โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผลความสำเร็จของกลุ่มสมาชิก มากกว่าที่จะกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง เช่นเดียวกับบัญชา อึ้งสกุล (2539, หน้า 66) ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักในการจูงใจ ได้แก่ การสร้างให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นน่าสนใจ ท้าทายความสามารถ และอยากทำงานเพิ่มขึ้นหรือยัง ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่ว่าผู้บริหารคาดหวังอะไรจากเขาในการปฏิบัติงาน และ เขาต้องทำอะไรเพื่อให้ถึงมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ เป็นไปในทิศทางเดียวกับ สมยศ นาวิการ (2540,

หน้า 218) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงปฏิรูป จะต้องจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าปกติ

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิวัติของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา พบว่า ผู้บริหารสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ สอดคล้องกับที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายความว่ารวมถึงภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ และ ทำหายความเชื่อและค่านิยมของตัวเอง ทั้งของผู้นำ และองค์การ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับสมยศ นาวิการ (2540, หน้า 218) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงปฏิวัติ ควรเป็นผู้นำที่ต้องการกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการทวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับพัฒนาวิถีทางใหม่ของการคิด

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิวัติของผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล พบว่า สูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง สอดคล้องกับที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นเสมือนตัวแทนของผู้นำซึ่งพยายามจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนในการที่จะรับฟัง อย่างตั้งใจถึงความต้องการของผู้ตามเฉพาะบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกซ้อม และ ที่ปรึกษา ในขณะที่เดียวกัน ก็พยายามช่วยให้ผู้ตามพบกับความจริงอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถเติบโตขึ้นได้ เป็นการทำความสามารถเฉพาะบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกับสมยศ นาวิการ (2540, หน้า 218) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงปฏิวัติ ให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำส่วนหนึ่ง คือ การพิจารณาส่วนบุคคล ที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงาน เพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล

สำหรับภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระยะเวลาไม่เท่ากัน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11 - 15 ปี มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต โดยรวมสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 1 - 5 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มากกว่า 15 ปี และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปในทิศทางเดียวกับดาร์รงค์ คำจันทร์บุญเรือง (2539, หน้า 70 - 71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขตการศึกษา 8 พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบนักบริหารที่มีประสิทธิผลสูง อยู่ในระดับสูง แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบนักพัฒนาอยู่ในระดับต่ำมาก และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่ตรงข้ามกับที่ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518, หน้า 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปรหลายชนิด อายุ และประสบการณ์อาจไม่ใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพล ที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันในด้านสมรรถภาพบริหารขึ้นได้

#### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ โดยเฉพาะรายการที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความลับสนยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่ ซึ่งอยู่ในภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต ในลักษณะภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปริวรรต และนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่เคยใช้อยู่

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะศึกษาวิจัย เพื่อหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ