

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอายุและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 โดยประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2554 ทั้งหมด จำนวน 114 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ เพื่อสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2554 แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น ตอนที่ 2 แบบสอบถามซึ่งปรับมาจากแบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดยผู้ศึกษา และเลือกเฉพาะข้อความที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำแบบสอบถามมาทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 จำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) เท่ากับ 0.88 ซึ่งมีความเชื่อมั่นระดับสูง ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาขอความร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษา และขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งส่งคืนในซองรับเอกสารของโรงเรียนบ้านแพะยั้งค้อยแซ่ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 111 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไป 114 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.37 นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สรุป

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ปีการศึกษา 2554 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 49 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ และระยะเวลาและประสบการณ์ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า 15 ปี

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดี โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงสุด คือ ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ลึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ กับตนเอง จนกระทั่ง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความภูมิใจ ที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบาย ด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำ ในสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถทำได้ และควรทำ ยังมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ความสนใจต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล ที่มีท่าทีไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น พร้อมกันนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พบความหมายของการทำงาน อีกทั้ง สามารถกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ ด้วยเหตุนี้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรู้ว่าผู้บริหารคิดอย่างไรกับสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษากำลังทำอยู่ ไม่เพียงแต่ สามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามองเห็นภาพลักษณ์ ที่น่าสนใจ ในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ รวมทั้งเสนอแนะให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามองความสับสนยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่ และทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยได้แย้งมาก่อน

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงสุด คือ สามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ลึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ รองลงมา คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความภูมิใจ ที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงาน ด้วยจนกระทั่ง ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างแท้จริง
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด คือ สามารถอธิบายด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำ ในสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถทำได้ และควรทำ รองลงมา คือ สามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พบกับความหมายของการทำงาน จนกระทั่ง ครูและบุคลากรทางการศึกษามองเห็นภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ ในสิ่งที่เขาสามารถทำได้



3. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงสุด คือ สามารถกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนคิดถึงวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ รองลงมาคือ มองความซับซ้อนยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่ พร้อมทั้ง ทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยโต้แย้งมาก่อน

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงสุด คือ สามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ให้ความสนใจ ต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเป็นรายบุคคล ที่มีท่าทีไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น และ รับรู้ว่า ผู้นำคิดอย่างไร กับสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนกำลังทำอยู่

เมื่อพิจารณาจัดลำดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงสุด รองลงมา คือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และพฤติกรรมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และต่ำสุด คือ พฤติกรรมด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ มากกว่า 49 ปี มีค่าเฉลี่ย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุในช่วง 40 – 49 ปี ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุในช่วง 20 – 29 ปี และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุในช่วง 30 – 39 ปี

ส่วนการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 11 – 15 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 6 – 10 ปี และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 1 – 5 ปี

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษานาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2554 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล มีดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานาขนาดเล็ก โดยรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษานาขนาดเล็กมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับดี โดยสูงสุด คือ ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ลึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ กับตนเอง จนกระทั่ง ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความภูมิใจ ที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบาย ด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำ ในสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถทำได้ และควรทำ ยังมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ความสนใจต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล ที่มีท่าทีไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น พร้อมกันนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้พบความหมายของการทำงาน อีกทั้ง สามารถกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ ด้วยเหตุนี้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรู้ว่า ผู้บริหารคิดอย่างไร กับสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษากำลังทำอยู่ ไม่เพียงแต่สามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามองเห็นภาพลักษณ์ที่น่าสนใจ ในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ รวมทั้งเสนอแนะให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามองความสับสนยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่ และทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยได้แย้งมาก่อน ข้อค้นพบนี้เป็นไปตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม และพัฒนาตนเองให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ด้วย (Bass & Avolio, 1990) เช่นเดียวกับที่ Bass ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติ มากกว่าจะให้ผู้ตามทำตาม ในเรื่องการยกระดับความสำคัญของ ผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมาย ที่ต้องยึดและปฏิบัติตาม ในเรื่องต่อไปนี้

1. ยกระดับความสำคัญของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมาย ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม
2. ชี้ให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตน
3. กระตุ้นให้ผู้ตาม ปฏิบัติตามความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับ Leithwood (1992, p. 2) ได้ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ 3 ประการ คือ

1. ช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนา และ ยังสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ในกลุ่มสมาชิก สามารถพูดคุย สังเกต วิพากษ์วิจารณ์และวางแผนร่วมกันได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน

โดยใช้เทคนิคระบบราชการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ใช้ภาวะผู้นำร่วมกับเพื่อนร่วมงานโดยการมอบอำนาจ และสื่อสารให้ทราบถึงมาตรฐานของโรงเรียน และสร้างความเชื่อถือ

2. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนา ด้วยการยกระดับแรงจูงใจ เพื่อพัฒนาเป้าหมายโดยรวมร่วมกัน เพื่อความเจริญในอาชีพ มีภาระผูกพันและภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน ให้บทบาทผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเพื่อการปรับปรุงสถานศึกษา มีเป้าหมายชัดเจน สมจริง

3. ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการแก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาผูกพันกับกิจกรรมใหม่ ๆ และมีความพยายามมากขึ้น รวมทั้งต้องให้ความเชื่อถือว่าเป็นร่วมงานสามารถพัฒนาการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้นำทำคนเดียว

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติเล็ก ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า สูงสุดคือ ผู้บริหารสามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้สึกที่ดี เมื่ออยู่ใกล้ ๆ ผู้บริหาร ดังที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มีความสามารถในการใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่แสดงบทบาทที่เข้มแข็ง เป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม จนผู้ตามจะรู้สึกคล้อยตาม และต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ ลักษณะนี้เป็นอย่างมาก โดยปกติผู้นำเหล่านี้ จะมีมาตรฐานด้านพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับสูง และการปฏิบัติตัวอยู่ในศีลธรรม และสามารถเชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง จะได้รับการเคารพอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ซึ่งผู้ตามก็จะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ และผู้นำก็จะทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ และความสำนึกในภารกิจของงาน

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติเล็ก ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่พบว่า สูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถอธิบายด้วยคำพูดง่าย ๆ เพียงไม่กี่คำในสิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถทำได้และควรทำ ดังที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการอธิบายให้เห็นถึง ลักษณะผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังอย่างสูง กระตุ้นผู้ตามโดยการจูงใจให้ผู้ตามมีพันธกรณีกับการเป็นส่วนหนึ่งของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภายในองค์กรในทางปฏิบัติ ผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และชักชวนให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึก โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผลความสำเร็จของกลุ่มสมาชิก มากกว่าที่จะกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง เช่นเดียวกับ เสนาะ ดิเอวาร์ (2544, หน้า 204) กล่าวว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อและความต้องการของคนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็น



ผลประโยชน์ขององค์กร เราใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น เปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม เป็นไปในทิศทางเดียวกับ มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 67) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำต้องสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ตลอดจนเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ที่พบว่า ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดถึงวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเก่าที่มีอยู่ ดังที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ และท้าทายความเชื่อและค่านิยมของตัวเอง ทั้งของผู้นำ และองค์กร ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 218) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้นำที่ต้องการกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเห็นที่เรียกร้องการหวนคิดถึงวิธีการดำเนินงานที่ผ่านมาเสียใหม่ และเปิดโอกาสให้กับพัฒนาวิถีทางใหม่ของการคิด ส่วนพฤติกรรมด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดี แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นั้นเป็นเพราะว่าผู้บริหารยังปฏิบัติพฤติกรรมที่จะส่งเสริมกิจกรรม ในการทบทวนความคิด แก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งมีอยู่เดิม น้อยกว่าด้านอื่น

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า สูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเอง ดังที่ Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นเสมือนตัวแทนของผู้นำ ซึ่งพยายามจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนในการที่จะรับฟังอย่างตั้งใจถึงความต้องการของผู้ตามเฉพาะบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกซ้อมและที่ปรึกษาในขณะเดียวกัน ก็พยายามช่วยให้ผู้ตามพบกับความจริงอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถเติบโตขึ้นได้ เป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกับ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 218) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยความเป็นผู้นำส่วนหนึ่ง คือ การพิจารณาส่วนบุคคล

ที่จะชี้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงาน เพื่อให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา และการให้ความสนใจส่วนบุคคล

สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ มากกว่า 49 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 40–49 ปี ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 20–29 ปี และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 30–39 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุน้อย ยังพัฒนาวิธีคิด ผักผ่อนพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับตนเองจนเกิดเป็นพฤติกรรมประจำตัวมาก ๆ ได้ ดังเช่น นิตยา เพ็ญศิริินภา (2553) [ระบบออนไลน์] : แหล่งที่มา :

www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-1.doc [20 สิงหาคม 2554] กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ สมรส โดย อายุกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ เช่น การศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุชุมมากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลผลิตของงานไม่ได้แตกต่างจากคนอายุน้อย ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อเดิมของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า คนทำงานประเภทวิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจเมื่ออายุมากขึ้น ในขณะที่คนทำงานที่ไม่ใช่วิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจในงานลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น จะเห็นได้ว่า อายุเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การของบุคคลที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 11–15 ปี ลำดับต่อไป คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 6–10 ปี และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 1–5 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาน้อย ยังขาดความชำนาญในการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน เพื่อหาข้อมูล เปลี่ยนแปลงตัวเองปรับนิสัยด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ จึงจะสามารถทำให้ภาวะผู้นำในตัวได้ถูกพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ เป็นไปในทิศทางเดียวกับ ดำรง คำจันทร์บุญเรือง (2539, หน้า 70-71) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขตการศึกษา 8 พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ในระดับสูง แบบเผด็จการ แบบมีศิลปะ และแบบนักพัฒนาอยู่ในระดับต่ำมาก และผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับตัวผู้บริหารสถานศึกษา

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามข้อค้นพบในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ เช่น ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยโต้แย้งมาก่อน ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมองความสับสนยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการแบบใหม่ และได้ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มองเห็นภาพลักษณ์ที่น่าสนใจในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ นำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ควรศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงของสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่เคยใช้อยู่

ข้อเสนอแนะสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะต้นสังกัด

1. ควรจัดให้มีกระบวนการพัฒนาผู้บริหารเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น โดยการฝึกอบรม/การฝึกปฏิบัติงานในที่ทำงาน (On the job Training)
2. ควรมีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยจัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดทำคู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง การตรวจเยี่ยมโรงเรียน ให้คำปรึกษา แนะนำ การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนา

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษา เพื่อหารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมถึงการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558