

10-1-2019

Exploratory Factor Analysis of Formative Leadership of School Directors under the Primary Educational Service Area Office(การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา)

Sornsawal Ruengvijit

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Ruengvijit, Sornsawal (2019) "Exploratory Factor Analysis of Formative Leadership of School Directors under the Primary Educational Service Area Office(การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา)," *Journal of Education Studies*: Vol. 47: Iss. 4, Article 25.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol47/iss4/25>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

Exploratory Factor Analysis of Formative Leadership of School Directors under
the Primary Educational Service Area Office

ศรสวรรค์ เรืองวิจิตร¹ เหม ทองชัย² และ ดวงเนตร ธรรมกุล³

Sornsawal Ruengvijit, Hem Thongchai, and Doungnetre Thummakul

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 375 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องรายฉบับเท่ากับ 0.88 โดยเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมกราคมปี พ.ศ. 2561 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หมุนแกนองค์ประกอบแบบอโรโทนอนัลด้วยวิธีแวนิแมกซ์ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ตัวแปร 37 ตัวบ่งชี้ที่ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ (Bartlett's test: $\chi^2 = 28487.57$, $df = 666$, $p = .00$) มีค่า KMO = 0.89 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อหมุนแกนโดยวิธีแวนิแมกซ์แล้ว พบว่าได้ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 3) ความไว้วางใจ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ทรัพยากรมนุษย์ 6) การให้บริการ 7) การสื่อสาร 8) มนุษย์สัมพันธ์ 9) การกระจายอำนาจ และ 10) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 95.23 โดยองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมีร้อยละความแปรปรวนมากที่สุด (ร้อยละ 44.85) และองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีร้อยละ

Article Info: Received 31 July, 2019; Received in revised form 15 August, 2019; Accepted 20 August, 2019

¹ นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อีเมล: sornsawal_sarasuk@yahoo.co.th
Ph.D. Candidate in Graduate School, Suan Dusit University Email: sornsawal_sarasuk@yahoo.co.th

² ที่ปรึกษาฝ่ายบริหารงานบุคคล กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อีเมล: hem_tho@dusit.ac.th
Human Resource Management Consultant, Personnel Division, Suan Dusit University Email: hem_tho@dusit.ac.th

³ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต อีเมล: doungnetre_thu@dusit.ac.th
Lecturer in Division of Adult and Gerontological Nursing, Faculty of Nursing, Suan Dusit University Email: doungnetre_thu@dusit.ac.th

ความแปรปรวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.71) ดังนั้นการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า ควรคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 10 นี้ เพื่อพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะเหล่านี้ต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า / การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ / ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objective of this research was to study exploratory factors of formative leadership. The sample comprised 375 school directors under the primary education service area office, using multi-step random methods. The tool used for data collection was the formative leadership questionnaire with the index of correspondence equal to 0.88. Data collection began in January 2018 and the data was analyzed using exploratory factor analysis (EFA). The factor was extracted by using the Varimax Orthogonal Axis Rotation technique. Factor analysis of formative leadership among the school directors resulted in 37 non-identity matrix variables. (Bartlett's test: $\chi^2 = 28487.57$, $df = 666$, $p = .00$), and the value KMO = 0.89. The analysis of variables after Varimax rotation resulted in 10 factors, including 1) Teamwork 2) Leadership 3) Trust 4) Creativity 5) Human resources 6) Service 7) Communication 8) Human relationships 9) Power distribution, and 10) Change management, which had a variance of 95.23 percent. The teamwork factor had the highest variance (44.85 percent) and the change management factor had the lowest variance (2.71 percent). Thus, improvement of formative leadership should consider these 10 factors.

KEYWORDS: FORMATIVE LEADERSHIP / EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS / SCHOOL DIRECTORS

บทนำ

ในยุคสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาการศึกษาคือภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้นำเป็นตัวสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาในการนำศักยภาพมาใช้ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานนับว่าเป็นระดับที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ ทั้งนี้การจัดการศึกษาที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ให้ถือปฏิบัติคือ การสร้างเด็กไทย

ให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยมของคนไทย 12 ประการ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจเน้นการอ่านออกเขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น สามารถสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนอนาคตที่ดีของตนเองได้ รวมถึงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของคนไทยและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติเป็นหลัก (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2560) การจะสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดขึ้น โดยจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกมาโดยตลอด มีการนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ซึ่ง Stamford University ได้นำ Formative leadership มาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (Ash & Persall, 1999) สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า ภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า ในความหมายของ Formative leadership ทั้งนี้ มีนักวิชาการบางท่านใช้คำว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (ปิยะพงษ์ ทองดี, 2561) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าการบริหารครูผู้สอนจะส่งผลสะท้อนไปสู่คุณภาพของผู้เรียน และโรงเรียนแต่ละแห่งควรมีผู้นำที่หลากหลาย ไม่ใช่ผู้บริหารเพียงคนเดียวที่ทำหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นครูและบุคลากรทุกคนต้องได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนให้ดี เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำของผู้นำ โดยพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้นำที่ดีของครูผู้สอน จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารดีขึ้น เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น Kelly and Halverson (2012) ได้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าเพื่อการเรียนรู้ (Formative leadership learning) โดยสรุปบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ประการ คือ 1. พัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ติดตามและตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนอย่างเข้มข้นและจริงจัง 3. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนกับชุมชนภายนอก 4. จัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสอน และ 5. จัดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้ามี 10 หลักการ (Ash & Persall, 1999) คือ 1) มีการเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดถึงผลลัพธ์ (Productive thinking) และ

การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ซึ่งควรนำมาใช้แทน การควบคุมด้วยคำสั่ง และการสั่งการจากผู้บริหาร 2) ครูเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็น ผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามในการพัฒนางานและองค์การ 3) มีความไว้วางใจ (Trust) และกระตุ้นให้มีความกล้าต่อการทำสิ่งใหม่ 4) ผู้นำควรกระตุ้นให้ กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ 5) ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ ความสำคัญของคน (People) กระบวนการ (Process) และใส่ใจในงานที่ก่อให้เกิดการสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value-added activities) 6) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer-focused) 7) มีการสื่อสารแบบสองทาง 8) มีการเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัว อยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า 9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่ผู้ปฏิบัติงาน 10) มีความสามารถในการปฏิบัติการกิจภายใต้สภาวะ แวดล้อมที่ไม่แน่นอน บริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์ จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิม (Maintaining status quo) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2557) หากผู้บริหารมีคุณลักษณะครบทั้ง 10 องค์ประกอบจะสามารถ ช่วยแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของเด็กไทยให้ดีขึ้นได้ และสามารถปรับกระบวนการบริหาร งานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในการบริหารงานให้ประสบ ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 27,881 คน กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบ หลายขั้นตอนโดยเริ่มจากการสุ่มแบ่งชั้นภูมิจากเขตพื้นที่การศึกษา 6 เขต (ตามภูมิภาค) และ

ตามสัดส่วนประชากรของแต่ละภาคโดยนำจำนวนประชากรในแต่ละภาคมาหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวน 377 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิของจังหวัดในแต่ละภาค จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัดโดยใช้วิธีการจับสลาก (Lottery) เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ต้องการจำนวนตัวอย่างน้อยๆ (Koul, 1984) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลจำนวน 6 ข้อ และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า มีจำนวน 10 องค์ประกอบรวม 37 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายฉบับเท่ากับ 0.88 นำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์ของแอลฟาครอนบาค เท่ากับ .96

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ร่วมวิจัย

ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกับผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยหรือขอถอนตัวจากการเข้าร่วมวิจัยครั้งนี้ได้ทุกช่วงเวลาโดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้เข้าร่วมวิจัย ให้ตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจ การนำเสนอข้อมูลจะไม่มีการระบุชื่อและไม่เปิดเผยคะแนนของแต่ละบุคคล จะนำเสนอข้อมูลโดยภาพรวม และจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลกับผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 377 สถานศึกษา เก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการส่งไปรษณีย์ได้ข้อมูลกลับคืน 375 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.50 โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2561 ใช้ระยะเวลาการเก็บข้อมูล 6 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่นำมาว่ามีความเหมาะสมโดยใช้สถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2552) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์ Bartlett's test of Sphericity เพื่อดูว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (ยุทธิ ไกรวรรณ, 2556) ตรวจสอบค่าความแปรปรวนตัวแปรแต่ละตัวโดยพิจารณาค่าความร่วมกันของตัวแปร (Communality) ซึ่งไม่ควรต่ำกว่า 0.50 และหากมีค่าต่ำกว่า 0.50 ควรตัดตัวแปรนั้นออกไป (ยุทธิ ไกรวรรณ, 2556) สกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธี Principle Component Analysis (PCA) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) การเลือกค่า Factor loading และการตั้งชื่อองค์ประกอบหลัก

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารจำนวน 375 คน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 89.07 มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 80.27 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 19.73 เมื่อพิจารณาประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.67 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 62.40

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า สรุปได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าเมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่าค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.89 ซึ่งมากกว่า 0.80 แสดง

ว่า ตัวแปรชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก ตามเกณฑ์ของ Kim and Mueller (1978, อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) และค่า Bartlett's test of sphericity ของการวิเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (n = 375)

ค่าสถิติ	ผล
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	0.89
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	28487.57
df	666
Sig.	0.00

2.2 ผลการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ของตัวแปร ด้วยการสกัดปัจจัยแบบ Principle Component analysis และใช้การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ใช้วิธีแบบ (Varimax method) พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด 37 ตัวแปร นำมาสร้างองค์ประกอบได้ จำนวน 10 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรทั้ง 37 ตัวได้ร้อยละ 95.23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อหมุนแกนโดยวิธีแวนิแมกซ์แล้ว พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 44.85 องค์ประกอบที่ 2 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 12.39 องค์ประกอบที่ 3 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 8.18 องค์ประกอบที่ 4 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.34 องค์ประกอบที่ 5 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.13 องค์ประกอบที่ 6 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.46 องค์ประกอบที่ 7 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.93 องค์ประกอบที่ 8 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.26 องค์ประกอบที่ 9 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.99 และองค์ประกอบที่ 10 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.71 ดังแสดงตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า

Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.60	44.85	44.85	16.60	44.85	44.85	4.06	10.97	10.97
2	4.58	12.39	57.24	4.58	12.39	57.24	4.01	10.82	21.79
3	3.03	8.18	65.42	3.03	8.18	65.42	3.89	10.52	32.30
4	2.72	7.34	72.76	2.72	7.34	72.76	3.86	10.44	42.74
5	1.90	5.13	77.89	1.90	5.13	77.89	3.80	10.26	53.01
6	1.65	4.46	82.34	1.65	4.46	82.34	3.74	10.10	63.11
7	1.45	3.93	86.27	1.45	3.93	86.27	3.39	9.15	72.26
8	1.21	3.26	89.53	1.21	3.26	89.53	2.84	7.68	79.93
9	1.11	2.99	92.51	1.11	2.99	92.51	2.83	7.66	87.59
10	1.00	2.71	95.23	1.00	2.71	95.23	2.83	7.64	95.23
11	.32	.87	96.10						
12	.24	.65	96.75						
█	█								
█	█								
█	█								
█	█								
↓	↓								
35	.01	.03	99.96						
36	.01	.02	99.98						
37	.01	.02	100.00						

ผลการสกัดองค์ประกอบที่มีค่า Eigen values ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัวแปรทั้ง 10 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปร A1, A2, A3, A4 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปร I1, I2, I3, I4 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปร F1, F2, F3, F4 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวแปร D1, D2, D3, D4 องค์ประกอบที่ 5

ประกอบด้วยตัวแปร E1, E2, E3, E4 องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยตัวแปร C1, C2, C3, C4 องค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยตัวแปร B1, B2, B3, B4 องค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยตัวแปร J1, J2, J3 องค์ประกอบที่ 9 ประกอบด้วยตัวแปร H1, H2, H3 และ องค์ประกอบที่ 10 ประกอบด้วยตัวแปร G1, G2, G3 ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า ภายหลังจากการหมุนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax method)

ชื่อตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A1	0.87	0.13	0.09	0.21	0.13	0.22	0.26	0.05	0.06	0.12
A 2	0.87	0.12	0.08	0.21	0.11	0.20	0.28	0.05	0.05	0.12
A 3	0.86	0.14	0.07	0.19	0.12	0.22	0.29	0.06	0.06	0.10
A 4	0.87	0.12	0.08	0.20	0.12	0.21	0.27	0.06	0.06	0.12
B 1	0.35	0.11	0.15	0.24	0.12	0.27	0.81	0.02	0.09	0.10
B 2	0.35	0.12	0.13	0.21	0.12	0.28	0.81	0.05	0.08	0.10
B 3	0.37	0.12	0.14	0.23	0.13	0.27	0.81	0.05	0.08	0.10
B 4	0.34	0.12	0.12	0.20	0.17	0.31	0.78	0.05	0.09	0.10
C 1	0.19	0.10	0.16	0.14	0.16	0.88	0.20	0.09	0.06	0.03
C 2	0.21	0.10	0.14	0.13	0.18	0.88	0.20	0.09	0.07	0.05
C 3	0.21	0.10	0.17	0.13	0.19	0.87	0.21	0.08	0.08	0.02
C 4	0.21	0.11	0.14	0.14	0.17	0.72	0.28	0.10	0.11	0.10
D 1	0.17	0.09	0.17	0.85	0.19	0.15	0.20	0.03	0.10	0.13
D 2	0.20	0.08	0.15	0.88	0.18	0.13	0.18	0.05	0.09	0.13
D 3	0.20	0.06	0.16	0.89	0.20	0.14	0.16	0.04	0.10	0.12
D 4	0.21	0.07	0.20	0.85	0.21	0.13	0.14	0.05	0.11	0.11
E 1	0.14	0.17	0.22	0.21	0.85	0.18	0.12	0.11	0.09	0.09
E 2	0.12	0.18	0.25	0.21	0.87	0.18	0.13	0.12	0.09	0.10
E 3	0.13	0.15	0.24	0.21	0.87	0.19	0.10	0.10	0.10	0.06
E 4	0.12	0.17	0.26	0.20	0.86	0.19	0.10	0.11	0.10	0.06
F 4	0.06	0.17	0.87	0.18	0.23	0.15	0.12	0.12	0.10	0.08
F 2	0.07	0.17	0.88	0.15	0.23	0.15	0.09	0.11	0.12	0.08
F 3	0.09	0.18	0.88	0.17	0.21	0.12	0.12	0.12	0.11	0.08
F 4	0.10	0.17	0.88	0.16	0.22	0.17	0.10	0.11	0.12	0.06

ตาราง 3 (ต่อ) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้า ภายหลังจากการหมุนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method)

ชื่อตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G 1	0.10	0.10	0.06	0.13	0.05	0.07	0.10	0.11	0.19	0.91
G 2	0.11	0.09	0.08	0.13	0.09	0.04	0.08	0.14	0.19	0.91
G 3	0.14	0.08	0.10	0.13	0.10	0.05	0.08	0.06	0.28	0.82
H 1	0.07	0.18	0.14	0.14	0.10	0.09	0.08	0.17	0.87	0.28
H 2	0.06	0.19	0.13	0.12	0.11	0.10	0.08	0.18	0.88	0.26
H 3	0.07	0.21	0.16	0.10	0.12	0.10	0.08	0.20	0.87	0.24
I 1	0.12	0.88	0.18	0.07	0.15	0.12	0.11	0.23	0.17	0.07
I 2	0.12	0.89	0.18	0.07	0.15	0.10	0.11	0.24	0.12	0.10
I 3	0.12	0.89	0.16	0.09	0.16	0.11	0.08	0.24	0.15	0.10
I 4	0.13	0.89	0.18	0.08	0.17	0.09	0.09	0.24	0.15	0.07
J 1	0.06	0.33	0.15	0.05	0.12	0.12	0.03	0.87	0.19	0.12
J 2	0.08	0.32	0.15	0.05	0.13	0.10	0.03	0.88	0.18	0.10
J 3	0.05	0.30	0.13	0.05	0.12	0.10	0.07	0.89	0.18	0.13
Eigen Value	16.60	4.58	3.03	2.72	1.90	1.65	1.45	1.21	1.11	1.00
% ความแปรปรวน	44.85	12.39	8.18	7.34	5.13	4.46	3.935	3.26	2.99	2.71
% ความแปรปรวนสะสม	44.85	57.24	65.42	72.76	77.89	82.34	86.27	89.53	92.51	95.23

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.89 Bartlett's test of sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6 และ 9 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 7, 8, และ 10 มีจำนวน 3 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ ตัวแปรจัดตั้งเครือข่ายการทำงานเป็นทีมและปฏิบัติตามกระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบทุกครั้งที่ทำงานร่วมกัน (A1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาพร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค (A2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 รับฟังความคิดเห็นและให้คำปรึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานทีม (A3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.86 และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

และรับรู้ผลการทำงานของทีมงาน (A4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การทำงานเป็นทีม” (Teamwork)

องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปร มีความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ครูและบุคลากร (B1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.81 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (B2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.81 ใช้ศาสตร์และศิลป์ของการเป็นผู้นำจูงใจให้ครูและบุคลากรทำงานที่มอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ (B3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.81 และยกย่องเชิดชู ให้รางวัลเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน (B4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.78 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเป็นผู้นำของผู้นำ” (Leader of leaders)

องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปร สร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้บุคลากรด้วยการบริหารตามหลักบริหารสากล ได้แก่ หลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เชื่อมั่น และมั่นใจ (C1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 รับฟังปัญหาต่าง ๆ ของครูและบุคลากรพร้อมทั้งให้คำแนะนำตามความเหมาะสม (C2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 มอบหมายงานให้ครูและบุคลากรด้วยความเชื่อมั่นและมั่นใจว่างานจะบรรลุเป้าหมาย (C3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ มีน้ำหนักองค์ประกอบ.88 และมีความรับผิดชอบยุติธรรม มีประสบการณ์และวุฒิภาวะทางอารมณ์ (C4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.72 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความไว้วางใจ” (Trust)

องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวแปร มีวิสัยทัศน์เปิดใจกว้างสำหรับการรับรู้และการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน (D1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.85 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความคิดบวกเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน (D2) 0.89 มีน้ำหนักองค์ประกอบ จัดกิจกรรมระดมพลังสมองเพื่อให้ครูและบุคลากรกล้าคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (D3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 และส่งเสริมให้ครูมีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (D4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.853 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” (Creativity)

องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยตัวแปร สรรหาและคัดเลือกครู บุคลากรได้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและภาระงาน เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น (E1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.85 ส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของครูและบุคลากร (E2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 ยกย่องผู้ทำงานอย่างมีระบบและมีคุณภาพ สนับสนุนให้อิสระและกำลังใจในการทำงานกับบุคลากรทุกฝ่าย (E3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 และการประเมินผลการทำงานครู บุคลากรมีความเป็นธรรมและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (E4) 0.86 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” (Human resource)

องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยตัวแปร ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรส่งเสริมความประทับใจในการบริการที่มีมาตรฐานกับผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น (F1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (F2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 จัดกิจกรรมทางวิชาการร่วมกับบุคลากรของโรงเรียนเพื่อเป็นส่วนร่วมในการแก้ไขและพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น (F3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 และมีจิตสาธารณะให้ความร่วมมือกับชุมชนในการทำกิจกรรมที่ชุมชนกำหนด (F4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การให้บริการ” (Service)

องค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยตัวแปร ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารสองทางเพื่อประสานงานกับสถานศึกษาและองค์กรภายนอกในการขอความร่วมมือและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบริหารสถานศึกษา (G1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.91 ใช้เทคโนโลยีในการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ และสื่อสารเพื่อส่งมอบหมายงานให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้ (G2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.91 และมีกิริยาวาจาสุภาพ ให้เหตุผลด้วยท่าทีและการพูดที่เหมาะสมกับกาลเทศะในการชี้แจงใ้มน้ำวให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (G3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.82 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสื่อสาร” (Communication)

องค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยตัวแปร มีสัมพันธภาพ มีความจริงใจ ให้เกียรติเห็นอกเห็นใจและไว้วางใจต่อทุกคน (H1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 มีทักษะในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจ ประสานงาน ยืดหยุ่น และไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน (H2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 และพูดคุยเอาใจใส่ ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทุกคนทุกระดับชั้นอย่างเท่าเทียมกัน (H3)

มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “มนุษย์สัมพันธ์” (*Human relationships*)

องค์ประกอบที่ 9 ได้แก่ ตัวแปร มอบหมายอำนาจความรับผิดชอบในงานตามภารกิจ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ (I1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (I2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 ให้อิสระในการดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่แก่บุคลากรทุกฝ่าย (I3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 และให้คำชี้แนะและติดตามผลการดำเนินงานด้วยความไว้วางใจ (I4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การกระจายอำนาจ” (*Empowering*)

องค์ประกอบที่ 10 ประกอบด้วยตัวแปร มีแนวคิดและวิธีการบริหารที่ทันสมัย ในการวางแผนและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (J1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุก ๆ ด้านเพื่อมาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา (J2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันเหตุการณ์ (J3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (*Maintaining status quo*)

อภิปรายผล

ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการนำตัวแปร 37 ตัวแปร นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ได้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การทำงานเป็นทีม” (*Teamwork*) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร จะพบว่าการจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมภายใต้วัฒนธรรมและทรัพยากรที่มีของโรงเรียน และความร่วมมือของผู้นำในโรงเรียน ภายใต้การวางแผนอย่างระมัดระวัง ด้วยความร่วมมือของคนในโรงเรียนจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในสถานศึกษาได้ (Hauge, Norenes, & Vedøy, 2014) และหากมีการจัดตั้งเครือข่ายการทำงาน จะช่วยให้งานของสถานศึกษาดำเนินการได้ครอบคลุมมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 “การเป็นผู้นำของผู้นำ” (Leader of leaders) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่า สอดคล้องกับ Hatch (2010) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำในงานที่ตนรับผิดชอบ และสนับสนุนให้ผู้ตามแก้ไข ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารควรช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ส่งเสริมให้ทำงานกันเป็นทีม มีความสามัคคี และจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อประสิทธิผลองค์การที่สูงขึ้น ผู้บริหารควรพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำในงานที่ตนรับผิดชอบ และสนับสนุนให้ผู้ตามแก้ไข ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารควรช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ส่งเสริมให้ทำงานกันเป็นทีม มีความสามัคคี และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถในการสร้างความเป็นผู้นำให้กับบุคคลอื่นควรมีการจัดกระทำ ซึ่งกระบวนการสร้างความ เป็นผู้นำ จะมีอิทธิพลมากหากมีการสร้างสัมพันธภาพเชิงสังคม (Kwok, Hanig, Brown, & Shen, 2018) สอดคล้องกับ กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้กล่าวไว้ว่าการมีความสามารถในการ ชี้นำตนเองและผู้อื่นต้องกล้าคิดกล้าตัดสินใจและลงมือทำตามแผนที่วางไว้อย่างจริงจัง โดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 3 “ความไว้วางใจ” (Trust) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่า สอดคล้องกับ Lumsden (2003) กล่าวไว้ว่าความไว้วางใจ คือการรับรู้ว่าคุณคนมีความสม่ำเสมอ และมีความซื่อตรง โดยปกติแล้วคนเราจะเชื่อมั่นในคนที่แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ (Sincerity) และจริยธรรม (Ethical) หรือมีคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมซึ่งความไว้วางใจนั้นเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานร่วมกันยิ่งไว้วางใจผู้นำมากเท่าไรจะทำงานร่วมกันได้ดีสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมที่ยั่งยืนสามารถบรรลุ เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ ความไว้วางใจนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากเนื่องจาก ความไว้วางใจเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007) และสามารถลดอัตราการลาออกจากงานในองค์กรได้ (Ladegard & Gjerde, 2014)

องค์ประกอบที่ 4 “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” (Creativity) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร สอดคล้องกับแนวคิดของ Delich (2010) ที่กล่าวว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องประกอบด้วย การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และจะต้องเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ทั้งด้านผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของงาน (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2554) เช่นเดียวกับแนวคิดของ

Bosiok (2013) เชื่อว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้มุมมองที่แตกต่างของสถานการณ์และมีความปรารถนาในการยอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้ Parther (2010) ยังพบว่า สิ่งสำคัญในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมคือ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำสูงสุด ต้องเข้าใจกระบวนการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลาย เพื่อจะสร้างนวัตกรรมขึ้น ผู้นำจึงจำเป็นจะต้องรู้จักบุคลากรและใช้คนให้ถูกกับงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรมและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และการเปิดใจต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (วิภา ธรรมโชติ, 2561)

องค์ประกอบที่ 5 “ทรัพยากรมนุษย์” (Human resource) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่าหลาย ๆ ประเทศได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งประเทศสิงคโปร์ให้ความสำคัญต่อการสร้างบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นต้นทางของทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นย้ำไปที่การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้การศึกษาพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (อรอร ภูเจริญ, 2562) นอกจากนี้ องค์กรที่ให้ความสำคัญในการทำงาน มีการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นธรรมและมีความโปร่งใสจะช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, จำเนียร ชุณหโสภาค, และ ดวงเนตร ธรรมกุล, 2558)

องค์ประกอบที่ 6 “การให้บริการ” (Service) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสร้างความประทับใจในการบริการให้กับ นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น จะช่วยให้เกิดความร่วมมือของครอบครัว ชุมชนในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน ทั้งนี้หากสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมบริการวิชาการเพื่อร่วมแก้ไขและพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรในชุมชน (ชูชาติ พวงสมจิตร, 2560) จะช่วยให้บริบทของสังคม สิ่งแวดล้อมสถานศึกษาน่าอยู่ ปลอดภัย และหากสถานศึกษามีจิตสาธารณะทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน จะเกิดความร่วมมือร่วมใจพัฒนาชุมชน เกิดเครือข่ายความร่วมมือช่วยเหลือ ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนานักเรียน ซึ่งรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ การให้บริการชุมชน (กิตติยา ผ่านเมือง, วาโร เฟ็งสวัสดี, และ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ, 2560) การสร้างระบบการบริการที่มีคุณภาพต้องรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง ให้บริการที่น่าเชื่อถือไว้วางใจตามที่เสนอไว้ไม่ลดคุณภาพบริการลง และต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพราะคุณภาพของให้บริการจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน (Hoffman & Bateson, 2006)

องค์ประกอบที่ 7 “การสื่อสาร” (Communication) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่ง Harris (2009) ที่ได้กล่าวว่าการะงานหลักของผู้นำคือการประสานงานบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นต่างกัน และ Basadur (2004) กล่าวว่า กระบวนการหรือวิธีการของผู้นำต้องค้นหาปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ โดยการใช้ภาษาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานและบริหารคน ในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลาย ผู้นำที่ดีควรมีเทคนิคการสื่อสารที่ตอบโจทย์ให้ทั้งองค์กรและลูกค้ำรวมทั้งตัวผู้นำเองนอกจากนั้นยังพบอีกว่าองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีการใช้นโยบายการสื่อสารที่แข็งแกร่ง มั่นคง (Conversation firm) อย่างแท้จริง คือมีการติดตั้งและใช้โซเชียลมีเดียในองค์กร เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน เช่น Wikis Micro blogs ตลอดจนแพลตฟอร์มหลายช่องทาง (Turco, 2016)

องค์ประกอบที่ 8 “มนุษย์สัมพันธ์” (Human relationships) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งจะพบว่าความสามารถของผู้นำในการสร้างสัมพันธภาพ แสดงถึงความจริงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมทีมเกิดความศรัทธา และเชื่อว่าผู้นำจะทำให้เกิดผลงานขององค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้ทีมงานมีความเข้าใจและความทุ่มเทในการทำงาน มีการประสานงานด้วยความยืดหยุ่น และผู้นำให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน (Zaccaro, Green, Dubrow, & Kolze, 2018)

องค์ประกอบที่ 9 ได้แก่ ตัวแปร มอบหมายอำนาจความรับผิดชอบในงานตามภารกิจ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ (1) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.88 บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (2) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 ให้อิสระในการดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่แก่บุคลากรทุกฝ่าย (3) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 และให้คำชี้แนะและติดตามผลการดำเนินงานด้วยความไว้วางใจ (4) มีน้ำหนักองค์ประกอบ 0.89 เรียกชื่อ

องค์ประกอบนี้ว่า “การกระจายอำนาจ” (Empowering) ส่วนองค์ประกอบที่ 10 “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (Maintaining status quo) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร พบว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่ค่อนข้างซับซ้อนส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์กร ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงานในองค์กร เช่น ความรู้สึกเจ็บปวด สูญเสีย ความสะอึกส่าย รู้สึกไม่ปลอดภัย ความกลัว ความวิตกกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักกลัวการเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Pietersen, 2002) ซึ่งจะต้องใช้ทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง เข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อลดการต่อต้าน การสื่อสารกับพนักงาน โดยตรงให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ให้การยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Chew, Cheng, & Petrovic-Lazarevic, 2006) และการใช้เครือข่ายชุมชนที่มีอยู่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของครู เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีเชิงโครงสร้างของผู้นำครูในประเทศอเมริกา (Polizzi, Ofem, Coyle, Lundquist, & Rushton, 2019)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าทั้ง 10 องค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชั้นนั้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ รวมถึงองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ลดการแข่งขันและลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) ผู้บริหารควรกระตุ้นชี้แนะ ผลักดัน ให้บุคลากรมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิด

การเรียนรู้ของคนในองค์กรตลอดจนส่งเสริมให้มีกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพการทำงาน เพื่อให้เกิดผู้นำ

องค์ประกอบที่ 3 ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้บุคลากรด้วยการบริหารตามหลักบริหารสากล เชื่อมมั่นและมั่นใจรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร พร้อมทั้งให้คำแนะนำตามความเหมาะสม มอบหมายงานให้บุคลากรด้วยความเชื่อมั่นและมั่นใจ ว่างานจะบรรลุเป้าหมายมีความรับผิดชอบยุติธรรม มีประสบการณ์และวุฒิภาวะทางอารมณ์

องค์ประกอบที่ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เปิดใจกว้างสำหรับการรับรู้และการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดบวกเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน จัดกิจกรรมระดมพลังสมองเพื่อให้กล้าคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 5 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ผู้บริหารควรมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากร ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 6 การบริการ (Service) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรส่งมอบ ความประทับใจในการบริการที่มีมาตรฐานกับผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการทำงานกับชุมชน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือชุมชน

องค์ประกอบที่ 7 การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับโครงสร้างพื้นฐานในองค์กรให้สนับสนุนต่อเทคโนโลยี ตลอดจนต้องฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้รู้จักและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบที่ 8 มนุษย์สัมพันธ์ (Human relationships) ผู้บริหารควรสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรเพื่อช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เข้าไปมีส่วนร่วมส่งผลให้ บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน ผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม มีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 9 การกระจายอำนาจ (Empowering) ผู้บริหารควรมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบในงานตามภารกิจเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ ให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้อิสระในการดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่แก่บุคลากร ทุกฝ่ายให้คำชี้แนะและติดตามผลการดำเนินงานด้วยความไว้วางใจ

องค์ประกอบที่ 10 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Maintaining status quo) ผู้บริหารควรมีแนวคิดและวิธีการบริหารที่ทันสมัย ในการวางแผนและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุก ๆ ด้านเพื่อมาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์

องค์ประกอบทั้งหมดของภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าผู้บริหารสามารถนำไปสร้างโปรแกรมการพัฒนาและปรับโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

2) ควรสร้างและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงก้าวหน้าตามองค์ประกอบที่ 10

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษ*. กรุงเทพมหานคร: อีริสสัน พับลิชเชอร์.

กิตติยาผ่านเมือง, วาโร เฟ็งสวัสดิ์, และ ปารณทัตต์แสนวิเศษ. (2560). การพัฒนารูปแบบการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 14(64), 51-59.

- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, จำเนียร ชุณหโสภาค, และ ดวงเนตร ธรรมกุล. (2558). ปัจจัยสร้างสุข
องค์การภาคเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 28(1), 95-111.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2560). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. *Veridian
E-Journal, Silpakorn University, ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์
และศิลปะ*, 10(2), 1341-1354.
- จีระ ภูมิเจริญ. (2553). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์การสมัยใหม่. *วารสารร่วมพฤษ์ มหาวิทยาลัย
เกริก*, 36(1), 67-87.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *CCPR กรองคิดใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ยุทธิ ไกรวรรณ. (2556). *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภา ธรรมโชติ. (2561). นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด
และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). *วารสารรัชตภาคย์*, 12(26),
186-198.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*
(พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2557). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตวรรณ, และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เทคนิคการใช้โปรแกรม
Lisrel* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2560). *แนวทางการพัฒนาและประเมินค่านิยม
หลักของคนไทย 12 ประการ*. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
พริกหวานกราฟฟิค.

อรอร ภูเจริญ. (2562). ยุทธศาสตร์การพัฒนาของสิงคโปร์ในยุคบูรพาภิวัฒน์: บทเรียนต่อประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.slideshare.net/Klangpanya/ss-47549281>

ภาษาอังกฤษ

Ash, R. C., & Persall, J. M. (1999). The principal as chief learning officer. *National Association of Secondary School Principals*, 84(616), 15-22.

Basadur, M. (2004). Leading other to think innovatively together: Creative leadership. *Journal of the Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121

Bosiok, D. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64-77.

Delich, V. (2010). The impact of Mercosur's sanitary and phytosanitary regime on its member's institutional dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.

Faguet, J. P., & Sanchez, F. (2008). Decentralization's effects on educational outcomes in Bolivia and Colombia. *World Development*, 36(7), 1294-1316.

Harris, A. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.

Hauge, T. E., Norenes, S. O., & Vedøy, G. (2014). School leadership and educational change: Tools and practices in shared school leadership development. *J Educ Change*, 15(4), 357-376.

Healey, J. (2007). *Radical trust: How today's great leaders convert people to partners*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Hatch, W. F. (2010). *Asia's flying geese: How regionalization shapes Japan*. Ithaca: Cornell University Press.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2006). *Services marketing: Concepts, strategies, & cases*. Mason, OH: Thomson South-Western.

- Kelly, C., & Halverson, R. (2012). The comprehensive assessment of leadership for learning: A next generation formative evaluation and feedback system. *Journal of Applied Research on Children: Informing Policy for Children at Risk*, 3(2/4), 1-22.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kwok, N., Hanig, S., Brown, D. J., & Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 648-662.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. *A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. The Leadership Quarterly*, 25(4), 631-646.
- Lumsden, G., & Lumsden, D. (2003). *Communicating with credibility and confidence diverse people. Diverse setting* (2nd ed.). Belmont, CA: Thomson/Wodsworth.
- Chew, M. M. M., Cheng, J. S., & Petrovic-Lazarevic, S. (2006). Manager's role in implementing organizational change: Case of the restaurant industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1), 58-67.
- Parther, C. W. (2010). *Manager's guide to fostering innovation and creativity in terms*. New York: McGraw-Hill.
- Pietersen, W. (2002). The Mark Twain dilemma: The theory and practice of change leadership. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 32-37.
- Polizzi, S. J., Ofem, B., Coyle, W., Lundquist, K., & Rushton, G. T. (2019). The use of visual network scales in teacher leader development. *Teaching and Teacher Education*, 83, 42-53.

Turco, C. J. (2016). *The conversational firm: Rethinking bureaucracy in the age of social media*. New York: Columbia University Press.

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43.