



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุธาสนี สิงห์ประโคน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 32**

**Sutasinee Singprakhon**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration**

**October 2015**


**Copyright of Buriram Rajabhat University**




คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวสุชาณี สิงห์ประโคน  
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ


  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ สิงห์พอด)

  
..... กรรมการ  
(ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

  
..... กรรมการ  
(ดร.กิติวัชร ชัยงาม)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

  
..... กรรมการ  
(ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นอมสัด สมดูณา)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ..... 21 ๕๖.๕ 2558

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32	
ผู้วิจัย	สุธาสินี สิงห์ประโคน	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์	ที่ปรึกษาหลัก
	ดร. กิติวัชร ถ้วยงาม	ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอน จำนวน 336 คน ซึ่งได้มาโดยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซซีและมอร์แกน จากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ่ ผลการวิจัยสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ไม่แตกต่างกัน

3. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32  
ไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

<b>TITLE</b>	Transformational Leadership of School Administrators in Schools under the Secondary Educational Service Area Office 32		
<b>AUTHOR</b>	Sutasinee Singprakhon		
<b>THESIS ADVISORS</b>	Dr. Paopongpat Boonkanan	Major Advisor	
	Dr. Kitiwat Thauyngam	Co-advisor	
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration
<b>SCHOOL</b>	Buriram Rajabhat University	<b>YEAR</b>	2015

## **ABSTRACT**

The purposes of this research were 1) to study transformational leadership of school administrators in schools under the Secondary Educational Service Area Office 32 in four aspects, namely good ideology, increasable inspiration, stimulated intellect, and individual and 2) to compare transformational leadership of school administrators from teacher's opinions in Schools under the Secondary Educational Service Area Office 32 in four aspects as perceived by teachers, classified by their gender and experience. The samples were 336 teachers, derived through Krejcie and Mrgan's Table, and a simple random sampling technique. The instrument used for collecting the data was the questionnaire, constructed by the researcher, with the reliability of 0.97. The statistics used for analyzing the data were percentage, mean, standard deviation, independent t-test, one way ANOVA and F-test.

The main research findings were summarized as follows :-

1. The opinions of high school teachers, under the Secondary Educational Service Area Office 32 toward Transformational leadership in school, in each aspect and in most items were at a high level.
2. The comparison in transformational leadership of school administrators as perceived by teachers with different genders was not different.
3. The comparison in transformational leadership of school administrators as perceived by teachers with different experiences was also not different.

## ประกาศคุณูปการ

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ สิงหะพล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช กรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และชี้แนะในการตรวจแก้ไขและเพิ่มเติมข้อบกพร่องในการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาให้คำแนะนำ และชี้แนะในการตรวจแก้ไขและเพิ่มเติมข้อบกพร่องในการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.กิติวัชร ถ้วยงาม ที่ปรึกษาร่วม ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวก และประสานงานในการจัดทำ วิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คือ นายโสธร บุญเลิศ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 นางสาวกรรณชลิลา ชัยสุวรรณ นักวิจัย สาขาวิจัย (วิจัยในประเทศ) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) และนายนภดล ทรงประโคน ครูชำนาญการพิเศษ วิชาเอกภาษาไทย โรงเรียนเมืองดงพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน การทดลองเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนคุณครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัย และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ได้อนุเคราะห์ช่วยเหลืองานในหน้าที่ของผู้วิจัย ทำให้งานในหน้าที่ไม่มีปัญหา สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ผู้ให้กำเนิด บูรพาจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอน ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

สุธาสินี สิงห์ประโคน

## สารบัญ

	หน้า
หน้าอวมติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคณูปการ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ

### บทที่

1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
การบริหารสถานศึกษา.....	9
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	9
หลักการบริหารสถานศึกษา.....	10
บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	15
ความหมายของผู้นำ.....	15



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
คุณลักษณะของผู้นำที่ดี.....	16
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	19
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	20
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	22
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	22
ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	25
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	31
ด้านการสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์.....	31
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	34
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	37
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	40
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
งานวิจัยในประเทศ.....	51
งานวิจัยต่างประเทศ.....	54
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>57</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	66
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
<b>5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b> .....	92
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	92
สมมติฐานของการวิจัย.....	92
วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผลการวิจัย.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	99
<b>บรรณานุกรม</b> .....	101
<b>ภาคผนวก</b> .....	108
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการวิจัย.....	109
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	113
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	116
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	118
ภาคผนวก จ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	123
ภาคผนวก ฉ อ่างางจำแนกและความเชื่อมั่นแบบสอบถาม.....	127
<b>ประวัติผู้วิจัย</b> .....	130

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ข้อมูลสถานศึกษา จำนวนครู และนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามสหวิทยาเขต .....	47
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 .....	58
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ และประสบการณ์.....	67
4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....	68
4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	69
4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	70
4.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	71
4.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล.....	72
4.7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้าน.....	73
4.8 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์.....	74
4.9 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	75
4.10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	76
4.11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	77
4.12 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน.....	78
4.13 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์.....	79

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.14	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	82
4.15	เปรียบเทียบเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ.....	85
4.16	เปรียบเทียบเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมาย ได้สำเร็จ.....	85
4.17	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	86
4.18	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	89

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลนั้น เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ การรู้จักเปิดใจกว้าง ไม่ยึดติดกับความคิดเดิม ๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย โดยธรรมชาติคนเรานั้นมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีคนจำนวนน้อยมากที่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ทันทีเมื่อควรเปลี่ยน คนส่วนใหญ่อาจจะรีรอดูก่อนว่าควรเปลี่ยนหรือไม่ คนที่เปลี่ยนแปลงแล้วเป็นอย่างไรกันบ้าง ถ้าพอใช้ได้ก็อาจจะทำตามกัน กลุ่มสุดท้ายที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากรณีใด คิดว่าอยู่อย่างเดิมนี่ก็ได้อยู่แล้วจะเปลี่ยนกันไปทำไม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การ จึงไม่ใช่เพียงแต่ประกาศว่าองค์การจะเปลี่ยนแล้วทุกคนจะยอมทำตามนั้น ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาซึ่งคุณค่าและประโยชน์ให้แก่กลุ่มและองค์การ การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 19)

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมมีการแก่งแย่งแข่งขันกันในทุก ๆ ด้านส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาของประเทศไทย เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างในรูปแบบใหม่ทุกองค์การ ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา มีการวางนโยบายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในมาตราที่ 9 ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาต้องยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการในแต่ละระดับหรือท้องที่ ดังปรากฏในบทบัญญัติในมาตรา 39 ที่ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจ

การบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 12)

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการบริหารการศึกษามีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าว โดยผู้บริหารสถานศึกษาในยุคลปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในด้านของวัตถุประสงค์ของงานควบคู่ไปกับความสำคัญของบุคคล นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องใช้พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดและต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนความสำคัญต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องรู้จักการยืดหยุ่นและริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี (Yukl. 1998 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 186-187)

นโยบายการปฏิรูปการศึกษามีแนวทางเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์และนักเรียน การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นแนวทางและวิธีการในการแก้วิกฤตคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งคุณภาพสถานศึกษาต้องเกิดจากฝีมือของบุคลากรในสถานศึกษา (สงข ประเสริฐพันธ์. 2543 : 48) โดยได้รับการสนับสนุนจากบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ จะต้องมี ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายการบริหารที่สำคัญคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2543 : 6-8) ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษา มีบทบาทเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างภาพพจน์ให้เป็นผู้นำทาง วิชาการและมีแนวคิดใหม่ ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งการบริหารจัดการ กระบวนการเรียน การสอน นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีความรู้ทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถกระตุ้นให้คนอื่นตื่นตัวเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ (สงข ประเสริฐพันธ์. 2543 : 96)

องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นสิ่งที่สามารถทำให้ครูอาจารย์ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพราะภาวะผู้นำนี้มีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมี

อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและปฏิบัติงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา คือ การที่ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาโดยรอบคอบ ใช้เหตุผล และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ (Burns, 1978 : 20)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเป็นภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จนทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการการศึกษาที่ขาดประสิทธิภาพ เห็นได้ชัดจากเยาวชนไทยยังเรียนโดยใช้วิธีท่องจำ อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ขาดทักษะในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหาด้วยตัวเองไม่ได้ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการศึกษาโดยรวมทั้งระบบ (ชาติอະหะ คะเซ็ง, 2555 : 4) เหตุผลหนึ่ง ก็คือ ผู้บริหารยังนำเทคนิคเก่า ๆ หรือเทคนิคที่ล้าสมัยแล้วมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือผู้บริหารยังมีความเชื่อที่ผิด ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าความคิดของคนนั้นถูกต้อง ความเชื่อหรือความคิดที่ไม่ถูกต้องเหล่านี้จึงเป็นตัวขัดขวางทำให้องค์กรเกิดความล่าช้า ฉะนั้นผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเห็นทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าผู้บริหารได้แต่รอคอยการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามกระแสของความเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว องค์กรนั้นก็กลายเป็นองค์กรที่ล้าหลังทันที

นอกจากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแล้ว หากบุคลากรภายในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานมีคุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน มีการลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาทางวินัย และปัญหาอื่นที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมคุณภาพชีวิต ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน ลดการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ปภาวดี ดุลยจินดา, 2543 : 530) ดังนั้นหากหน่วยงานใดให้ความสำคัญและตระหนักเสมอว่าความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนผลทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2534 : 131)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานคือ เป็นองค์กรขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สู่มาตรฐานสากล ภายในปี 2558 แต่จากการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหลายหน่วยงานเท่าที่ผ่านมา พบว่า ผู้เรียนขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และขาดทักษะในการดำรงชีวิต เนื่องจากปัญหาหลายประการ ปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้เริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32. 2556 : 13)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยใช้เกณฑ์ของเบสและอวลิโอ (Bass & Avolio. 1991 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 22 – 24) เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพต่อไป เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม เพศ และประสบการณ์

### สมมติฐานการวิจัย

1. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน
2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน



### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางสำหรับให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ได้ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีสถานภาพต่างกัน คือ เพศ และประสบการณ์ เพื่อที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานของผู้บริหารให้เหมาะสม

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### เนื้อหา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โดยใช้กรอบแนวคิดของเบสและอโวลิโอ ใน 4 ด้าน (Bass & Avolio, 1991 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22 – 24) ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอน จำนวน 2,752 คน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2556

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอน จำนวน 336 คน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งได้มาโดยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608-610 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 148-149) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อย (Subgroups) และสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากร

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2556 ได้แก่

## 1.1 เพศ แบ่งเป็น

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

## 1.2 ประสบการณ์ แบ่งเป็น

1.2.1 ต่ำกว่า 5 ปี

1.2.2 5-10 ปี

1.2.3 มากกว่า 10 ปี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความประพฤติ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของ ผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะ เอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้าน การมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไป ยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือ การควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออก ถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ใน การทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งของ

องค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ ให้คำปรึกษา มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน

2. ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอนจนถึงปัจจุบัน ในที่นี้แบ่งเป็น

2.1 ต่ำกว่า 5 ปี

2.2 5 - 10 ปี

2.3 มากกว่า 10 ปี

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ช่วย ข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

5. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ตั้งแต่ ม.1 - ม.6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับชั้น ม.1 - ม.6 ในเขตจังหวัดบุรีรัมย์

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 32 จากเอกสารที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของผู้นำ
  - 2.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
  - 2.3 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 ด้านการสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
  - 4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 4.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
  - 4.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่ผู้บริหารต้องศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังมีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลายดังนี้

บุญจันทร์ จันทรเจียม (2548 : 13) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

อุบล เพียรพิทักษ์ (2548 : 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารงานแต่ละสถานศึกษาจะแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

หวน พินธุพันธ์ (2549 : 3) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2550 : 39) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกัน การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา การให้บริการแก่สังคม การเข้าไปเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน และให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล (2552 : 33) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการส่งเสริมกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 53) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่าง ๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศโดยรวม

ประภาพรธรรม รักเลี้ยง (2556 : 24) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานด้วยบุคคลและทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนและสังคมมีความเจริญงอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรมความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ สร้างสังคมการเรียนรู้ และส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดีและมีมีความสุข

### หลักการบริหารสถานศึกษา

ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีหลักในการบริหารและจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร โดยมีผู้นำเสนอหลักการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ประเสริฐ เชมภูพันธ์ (2542 : 12) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารโรงเรียนที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ชัดเจน ต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของโรงเรียนว่าเน้นทิศทางใด และต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหาร การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิค วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการงานที่ทำได้มีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดีจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้เป็นอย่างดี

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2545 : 123) กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM.) เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป หลักการบริหารมี 5 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระและมีประสิทธิภาพ
2. หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้อำนาจการบริหารเป็นองค์คณะบุคคล
3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ
4. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ

เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 28 – 103) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยที่ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีที่ชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาไว้ทุกช่วงชั้น และต้องมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานบุคคล ความต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบายกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด และต้องยึดหลักธรรมาภิบาล

3. ด้านการบริหารงบประมาณ ความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดการสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการสอนขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ และมุ่งเน้นส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

4. ด้านการบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด สถานศึกษาจัดการศึกษาตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เป็นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วโดยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มี

การส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ประสานงานการบริหารงานอื่น ๆ ให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษาดูตามระบบและการศึกษาดูตามอัธยาศัย ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ

ประภาพรธรรม รักเตียง (2556 : 69 – 80) สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด มีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมาย คือ เป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษานิติบุคคล เป็นการกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยบริหารจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป แนวทางดังกล่าวนี้เป็นระบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง หลักการสำคัญของการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ระดับโรงเรียน
2. หลักการมีส่วนร่วม โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและตัดสินใจการจัดการศึกษาในโรงเรียน
3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ท้องถิ่นและประชาชน
4. หลักการบริหารตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยส่วนกลางกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระตรวจสอบประเมินคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา

ทั้งนี้หลักการดังกล่าวข้างต้น ได้มีการแพร่หลายไปสู่นานาชาติประเทศ แนวทางที่โรงเรียนในกำกับของรัฐแต่ละแห่งใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารนั้นล้วนใช้หลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าหลักการนี้เป็นพื้นฐานอันสำคัญ หรือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการ โรงเรียนในกำกับของรัฐ

สรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษาและจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าด้วยเทคนิควิธีการในการบริหารงาน มีความรอบคอบและมีการวัดประเมินผล เพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงงานในสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้นำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงในการบริหารสถานศึกษาต่อไป



### บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการพัฒนาสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย

กรมวิชาการ คณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษาระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 76) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ นำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา คือ ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จัดการเอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำการวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันระหว่างเพื่อนครูการทำงานเป็นทีม พัฒนาผลการเรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร และพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยเหลือคนในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนอย่างต่อเนื่อง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 130) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สร้างจิตสำนึกในด้านทิศทางและเป้าหมาย มีความคาดหวังในตัวครู บุคลากร โดยเฉพาะผู้เรียน ให้ความสำคัญในการปรับปรุงการเรียนการสอน ติดตามดูแลการปฏิบัติงาน จูงใจครูและบุคลากรให้พยายามทำได้ดีที่สุด

สุพล วังสินธ์ (2545 : 16) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ และเป็นผู้นำในการจัดงบประมาณ เพื่อสนับสนุนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

ธีระ รุณเจริญ (2546 : 19 – 21) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูป

การศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอก โรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อำนาจความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่น ในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย เคยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น ส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและ ต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552 : 14) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่สามารถกระทำได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง คือ การลงมือปฏิบัติเพื่อลดองค์ประกอบเพื่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การลงมือปฏิบัติในการเพิ่มแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดแรงกดดันที่เหมาะสมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

เนเซวิก (Knezevick. 1984 : 16 – 18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานและ โครงสร้างในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา เป็นผู้ประสานสัมพันธ์กับบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและ โครงสร้างต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญมากในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ เป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง นำข่าวสารเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเป็นผู้นำการบริหารการเรียนการสอน รวมทั้งเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เพื่อสร้างสัมพันธภาพกับผู้ปกครอง ประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### ผู้นำและภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำ องค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบผลสำเร็จไปกว่าครึ่งหนึ่งแล้ว การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำ ย่อมทำให้งานบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ความหมายของผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้ ประสิทธิ์ ทองอ่อน (2542 : 233) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจทั้งพระเดชพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามกระบวนการของการบริหาร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้ป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการหรืออำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับคนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) ให้ความหมายผู้นำว่า คือ บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม

พัชรี จิรจรัสชัย (2545 : 91) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจทางบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอม และปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรินทรรัตน์ นุสการยกุล (2548 : 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967 ; อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม, 2547 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมรับปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

#### คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีนั้นต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น นักการศึกษาได้ให้ความเห็นไว้หลายท่าน ดังนี้

เคนหวัง บุญเทศ (2544 : 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มีอัธยาศัยดี มีความเมตตาปรานีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

ทองใบ สุคชารี (2544 : 42) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จว่า มืองค์ประกอบดังนี้ คือ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ มีความล้าไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานและมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ ทำงานในเชิงรุก เป็นผู้ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น เป็นผู้ที่มีพลังสูงเป็นผู้ที่ขยันหยัดในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองอดทนต่อแรงกดดันและเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69) กล่าวว่า iva ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่าง ประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังนั้น ควรมึคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มึสติปัญญาดีประกอบด้วยความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์มึวิจารณญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์กร บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ ในสถานการณ์วิกฤติได้ เป็นนักกลยุทธ์ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มึกลยุทธ์ความเป็นนักกลยุทธ์ จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัว และเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องมีอำนาจอำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะคู่แข่งหรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยศุษฎี อำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35 – 40) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพมึจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อ่อนน้อมหรือมีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง ความสามารถในการขีดหุ่น มีความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

จารย์พงศ์ พลเดช (2546 : 2) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมียิ่งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย
2. ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ตลอดเวลา
3. ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี
4. ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล้อมให้เห็น

ทงศักดิ์ เนื่องเขาวัว (2551 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำคือเป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผน ที่สำคัญจะต้องแปลงความรู้ความคิดสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จ
2. โอกาส หมายถึง การใช้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการดำเนินงาน โดยมองเห็นทางสำเร็จไว้ล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลที่แม่นยำ
3. ผู้สนับสนุน หมายถึง การกระทำสิ่งใดได้รับการสนับสนุน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จนงานบรรลุตามวิสัยทัศน์
4. บุญวาสนา หมายถึง การสร้างควมดี หรือประโยชน์ต่อสาธารณชนในอดีตที่ผ่านมา

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ เฉลียวฉลาด กล่าวคือกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีการบริหารจัดการที่ดี วางนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน เป็นผู้ฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจผู้อื่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชักนำผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะดังกล่าวด้วย

### ความหมายของภาวะผู้นำ

หน่วยงานหรือองค์การใดจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สมคิด จาคุศรีพิทักษ์ (2544 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครอบคลุมในมิติที่กว้างและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ และจังหวะในการตัดสินใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546 : 126) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตาม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและคลอบคลุมให้เอกบุคลลหรือทีม เพื่อให้สามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง

ทองใบ สูดชาวี (2549 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทศน์ละไม (2549 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

สมพร จำปานิล (2549 : 13) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะ ความสามารถ อิทธิพลและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติตามของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้บุคลลกรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกันใช้กระบวนการ การสื่อความหมาย เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551 : 27) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคลลหรือของตำแหน่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่คณะผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุ

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ มีความแตกต่าง เพราะผู้นำ หมายถึง ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถหรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำดังกล่าว

อารี กังสานุกุล (2553 : 15) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ หรือความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล และกระตุ้นจิตใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้น ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

เบิร์นส์ (Burns. 1978 ; อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50–51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม

เบส (Bass. 1985 : 29) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้นำต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ยูคัล (Yukl. 1994 : 69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน มีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

#### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2540 : 83) ในองค์กรระดับต่าง ๆ หลาย ๆ องค์กร มักจะได้ยินคำพูดคุยให้เป็นความเห็นอันเป็นการสรุปถึงภาวะขององค์กร ที่จะมีแต่เลวร้ายลงทุกวัน ๆ ว่าเป็นเพราะ “ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการเป็นผู้นำ” คำกล่าวเหล่านี้เป็นการเน้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด



นิติมา เทียนทอง (2544 : 14) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548 : 116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่ม โครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่นเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม ผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 22 – 25) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจและทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนต่างก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สมพร จำปานิล (2549 : 15) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาองค์กรหรือโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความรู้ของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่ม โครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่หรือเป้าหมายเพื่อทำให้องค์กรหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการนำเสนอความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร ที่จำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ได้บังคับบัญชาโดยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจ โดยได้ทั้งงานและได้ทั้งใจของเพื่อนร่วมงาน และได้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการศึกษาค้นคว้ามีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายคำ ได้แก่ ภาวะผู้นำปริวรรต (รัชนี วิเศษสังข์. 2537 : 18) ภาวะผู้นำการเปลี่ยน (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 1) ภาวะผู้นำแบบเปล่งรูป (เสาวนิต เสาธานนท์. 2542 : 128) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 63) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2544 : 60) สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากการศึกษา ค้นคว้าพบว่ามีความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำงานมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

วันชัย ธงชัย (2547 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 7) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในคน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูงประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ (2550 : 17) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่จะต้องมีความเหมาะสม มีความสามารถทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรเห็นถ้อยตามแนวความคิดของตนและส่งผลให้ผู้อื่นเกิดเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีปฏิบัติตามได้

ไพท แดบเงิน (2552 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจัง จริงใจ เต็มศักยภาพของแต่ละคน มุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

สุจิตราภรณ์ สำเนาอินทร์ (2553 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 ; อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง. 2546 : 51) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จะมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและ

ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้ง มากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่ถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเห็นในการบริหารหรือ การปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความพึงพอใจมากกว่าที่มี อยู่ โดยจงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของ องค์การ เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้นำต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยัง ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่าง หลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

#### ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมา ก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้ กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจาก ในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่อง ต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (รัตติกร์ณ์ จงวิศาล,

2543 : 16)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษเหนือกว่าคนทั่วไป (Muchinsky. 1997 : 374) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพ และ บูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหมือนนุชย์หรือเทพเจ้า เฮาส์ (House. 1977 : 45 ; อ้างถึง ใน Muchinsky. 1997 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำแบบบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัว บ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับตัวอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่า เป็นผู้มีความสามารถ พิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อตัวผู้ตาม และ การแสดงความมั่นใจในความพยายามของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตน เพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 17)

เบส (Bass. 1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของภาวะผู้นำแบบบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น เบสเสนอว่าผู้นำแบบบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกคลุมเหลือในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต็นเกินจริง การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปด้วยกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับทฤษฎีที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ ในปี ค.ศ. 1978 และเบส ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีงานวิจัยสนับสนุนมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลีโอ (ขวัญชัย จะเกรง. 2551 : 20)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้

สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษากภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานเท่านั้น (Bass, 1985 ; อ้างถึงใน สุทธิสา ศรีดงนนท์, 2547 : 30) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการทางการบริหาร

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์

เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของเบิร์นส์ (Burns, 1978 ; อ้างถึงใน สุทธิสา ศรีดงนนท์, 2547 : 30 – 31) ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพล ต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อบึงเจกบุคคล และในระดับที่กว้างที่เป็นกระบวนการ ในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ทฤษฎีของเบิร์นส์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว

ความอัจฉริยชา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบิร์นส์มีแนวคิด ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง เบิร์นส์ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวัง ทั้งในของผู้นำและผู้ตาม เบิร์นส์เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

#### 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม

เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส์มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1988 ; อ้างถึงใน สุทธิศา ศรีดั่งนันทน์, 2547 : 32) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิร์นส์ โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมีและแบบแลกเปลี่ยน ให้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก เบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำ

แบบมีบาร์มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบบสโนว์ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบิร์นส์ โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสโนว์รับว่า ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ปี ค.ศ. 1985 เบสได้เสนองานภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบสวินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว เบสยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่อง การจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 10)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 เบสและอโวลิโอได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุ่องค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio. 1991 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 22 – 24) ดังนี้



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อและค่านิยมของเขา ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ

การกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่มีค่า และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่ออำนาจนิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยง ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของ การให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็น

เครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฏิบัติการ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำการศึกษาของชาติไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ซึ่งองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ได้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

#### การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

##### ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

เมื่อก้าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในหลายทัศนะ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 32) ได้สรุปว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภาระกิจ โดยผู้นำจะมีการประพาดคิดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 16) ได้สรุปว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพาดคิดเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพาดปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

ยุกต์ (Yukl. 1994 : 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

เวเบอร์ (Weber. 1947 ; อ้างถึงใน Bass. 1985 : 35) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถมองเห็นได้จากปฏิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

#### ความสำคัญของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

เบส (Bass. 1985 : 35) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สามารถมองเห็นปฏิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยม ชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพยำเกรง

#### ขอบข่ายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

จูติพงษ์ คล้ายโยทอง (2549 : 32) กล่าวถึงขอบข่ายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ว่าประกอบด้วย

1. สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ให้เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจภายใต้

กรอบความคิดใหม่

3. มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน
4. กำหนดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาที่ครูสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และนักเรียน
5. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
6. เป็นผู้นำในด้านการกระทำ มากกว่าที่จะนำโดยการบอก

ภิรมย์ ถินถาวร (2550 : 31) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดีกว่าปัจจุบันและลูกน้องยอมรับจินตภาพนั้น
2. กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งหรือเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ใช้กลวิธีใหม่ เพื่อให้บรรลุจินตภาพที่ยึดร่วมกัน
4. สามารถประเมินสถานภาพได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง และไวต่อสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างจินตภาพ เป็นแนวทางที่สอดคล้องถูกกาลเทศะ และน่าประทับใจ
5. ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พอใจ แม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤตการณ์ โดยสร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าเก่า ค้นหาวัฏกรรมในการแก้ปัญหา
6. ทำให้ลูกน้องมั่นใจในกลยุทธ์ ว่าสามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ลูกน้องทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ
7. ใช้อำนาจส่วนตน คือ อำนาจเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบความคิดตน

อโวลิโอ (Avolio, 1990 : 45 ; อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546 : 38 – 40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. เป็นนักวิสัยทัศน์ โดยการเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การ ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการ ไปถึงจุดหมาย
2. เป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปมัยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตาม หันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม
3. มีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรี ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
4. มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป
5. มีการแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่นด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไป ตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. มีคุณลักษณะชื่นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพความเป็นจริง

8. มีการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตาม ให้เห็นว่าผู้นำของตนเองมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. มีบุคลิกภาพในเชิงประชาธิปไตยกับพันธมิตรตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรหรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. เป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนเองน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนเองอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติดำเนินการของคล่องธรรมของคน

### **การสร้างแรงบันดาลใจ**

#### **ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ**

เมื่อก้าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจในหลายทัศนะ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 32) สรุปไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องานด้วยความเปลื้องพละกำลัง ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการทำงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 9) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจและเร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความ ร่าเริงมีชีวิตชีวา กระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน และผูกพันกับจุดหมายของผู้นำ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 17) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนา ความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหาร จะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศ ตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำ ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ได้บังคับ บัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มี ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึง สิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

#### ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

ภิรมณ์ ถินถาวร (2550 : 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่ม

ความตระหนัก เข้าใจเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

### ขอบข่ายของการสร้างแรงบันดาลใจ

ฐิติพงษ์ คล้ายไธทอง (2549 : 32) กล่าวถึงขอบข่ายของการสร้างแรงบันดาลใจว่าประกอบด้วย

1. มีความคาดหวังสูงที่จะให้ครูทุกคนเป็นบุคลากรวิชาชีพ
2. คาดหวังที่จะให้ครูทุกคนมีความผูกพันในการพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้า

ต่อไป

3. คาดหวังต่อครูทุกคนให้เป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิผล
4. มีความคาดหวังสูงต่อนักเรียน
5. สนับสนุนครูทุกคนให้ประเมินความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

แบส (Bass. 1985 : 86) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บังคับต่อไปนี้

1. การเน้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่

ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้ผู้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้

ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิด

ความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการ

แก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกัน

และกันภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทาง

อารมณ์ เมื่อผู้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อ

การปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์



4. การใช้ Pygmalion effect คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่า การที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าคนทำงานดี จะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ที่ไม่มีมีความคาดหวังหรือถูกคาดหวัง ซึ่งอธิบายพฤติกรรมต่างๆ ได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น โอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลาตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

#### **การกระตุ้นทางปัญญา**

##### **ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา**

เมื่อกล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญา นักวิชาการได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาในหลายทัศนะ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 33) สรุปไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 17) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 28) ได้สรุปความหมายการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ นำข้อเสนอนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้

ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อกันว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

#### ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

เบส (Bass, 1985 : 99) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้นกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ วางแผนการนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

#### ขอบข่ายของการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ฐิติพงษ์ คล้ายโยทอง (2549 : 32) กล่าวถึงขอบข่ายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่าประกอบด้วย

1. สนับสนุนให้ครูได้พัฒนางาน โดยใช้กระบวนการวิจัย
2. ให้คำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู ตามแนวความคิดใหม่
3. กระตุ้นให้ครูคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติเพื่อนักเรียน
4. สนับสนุนให้ครูปรับปรุงเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพครู
5. สนับสนุนให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน
6. กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
7. สนับสนุนส่งเสริมให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา

อัญชัญ เก็บกระโทก (2547 : 11 – 12) กล่าวถึงชนิดของการกระตุ้นปัญญาประกอบด้วย

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ เน้นโครงสร้างงานที่เป็นการตัดสินใจของผู้นำ จะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ซึ่งจะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหา

2. การเน้นที่การอยู่รอดโดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน อาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เขาจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

เบส (Bass, 1985 : 100 – 112) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้วิธีกระตุ้นการใช้ปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยหลักของเหตุผล โดยผู้นำจะเน้นเรื่องการจูงใจด้านความสำเร็จผู้นำ เน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยจะเน้นหนักที่ความสำเร็จและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ การเน้นที่ความอยู่รอด โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน เขาอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาความสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเขาจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลมากและแก้ปัญหาได้หลายวิธี

2. การใช้ประสบการณ์ ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์การแก้ปัญหาแบบขั้นตอน และใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

3. การมุ่งเน้นการเป็นเลิศ โดยผู้นำจะเน้นที่ความเจริญงอกงาม การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะยืดหยุ่น ผู้นำเช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

## การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เมื่อกล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในหลายทัศนะ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 9) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมี โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 33) สรุปไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 18) กล่าวว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

เบส (Bass, 1985 : 82) ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือให้ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้องเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้องโดยการมอบหมายงานให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ ให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ ให้คำปรึกษา มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน

#### **ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

แบส (Bass, 1985 : 81) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย

ยุกต์ (Yukl, 1994 : 325) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### **ขอบข่ายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

จูติพงษ์ คล้ายไขทอง (2549 : 32) กล่าวถึงขอบข่ายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่าประกอบด้วย

1. จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือการพัฒนาวิชาชีพของครู
2. นำความคิดของครูแต่ละคนไปพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสถานศึกษา เมื่อครูได้ปฏิบัติงานตามกรอบความคิดนั้นอย่างได้ผลมาแล้ว
3. สนับสนุนให้ครูแต่ละคนพยายามปฏิบัติงานใหม่ อีกครั้งอย่างตั้งใจ
4. สนับสนุนทางด้านจิตใจ โดยการทำให้ครูแต่ละคนรู้สึกถึงคุณค่าของงานสร้างสรรค์งานของตนที่มีต่อสถานศึกษา

แคทลียา ศรีโน (2548 : 31 – 32) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสนผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ และความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็น การเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยคลี่ปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย ในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าคนสนใจความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยกระดับความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานปัจจุบันและตำแหน่ง ในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า มอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติม การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริม ให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตาม ได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดย

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับหรือให้ข้อมูลข่าวสารตามที่ต้องการด้วย ตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามให้เข้าใจมากขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของ ผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จะทำให้ผู้ตามมี ความรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำ และ ค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นที่เล็ง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการ กับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้

เบส (Bass, 1985 : 84 – 91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจิตใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา

1.2 การมอบหมายงาน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

3. การเป็นที่เลื่อม การเป็นที่เลื่อมเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็นที่เลื่อมเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล่าวเชิษฐกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้าน การมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการ สื่อสารสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออก ถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ใน การทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งของ องค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดย ใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญใน ด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ เป็นที่เล็งเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ ให้คำปรึกษา มอบหมายงานพิเศษให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังในการปฏิบัติงาน



## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ตั้งอยู่ที่ ถนนนิवास ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ และผลักดันนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ปัจจุบันมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด 66 โรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงาน และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ รวม 3,657 คน และนักเรียน 66,636 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. 2556 : 1 – 2)

### บทบาทภารกิจหลักของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลภายในเขตพื้นที่การศึกษา
7. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการด้านการศึกษา
10. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ

11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนราชการดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มนโยบายและแผน
5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
6. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
7. หน่วยตรวจสอบภายใน
8. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สู่มาตรฐานสากล ภายในปี 2558

#### พันธกิจ

1. พัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากล
2. ส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสด้านเรียนอย่างทั่วถึง
3. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
4. ส่งเสริมการใช้และพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษา
5. สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา
6. พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา

#### เป้าประสงค์

1. สถานศึกษามีการขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพตามมาตรฐานสากล
2. ผู้เรียนได้รับโอกาสในการเข้ารับการศึกษาอย่างทั่วถึง ทั้ง 3 รูปแบบ
3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมให้มีขวัญ กำลังใจ

และปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และ โรงเรียน มีระบบบริหารที่มี

#### ประสิทธิภาพ

5. เครือข่ายการพัฒนา มีความเข้มแข็งที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการศึกษา
6. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลสถานศึกษา ครู และนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 32 จำแนกตามสหวิทยาเขต

ชื่อสหวิทยาเขต	ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน	ขนาด
สหวิทยาเขตกระสัง	1	กระสังพิทยาคม	82	2,795	ใหญ่พิเศษ
	2	ชุมแสงพิทยาคม	20	393	เล็ก
	3	พลับพลาชัยพิทยาคม	34	860	กลาง
	4	ลำดวนพิทยาคม	21	447	เล็ก
	5	สูงเนินพิทยาคม	12	268	เล็ก
	6	ห้วยราชพิทยาคม	60	1,305	กลาง
		รวม	229	6,068	
สหวิทยาเขตนางรอง	1	นางรอง	125	2,968	ใหญ่พิเศษ
	2	นางรองพิทยาคม	48	1,265	กลาง
	3	สิงหพิทยาคม	38	827	กลาง
	4	ทุ่งแสงทองพิทยาคม	19	287	เล็ก
	5	ถนนหักพิทยาคม	20	555	กลาง
	6	พิมพ์รัฐประชาสรรค์	26	536	กลาง
	7	พนมรุ้ง	34	712	กลาง
	8	เหลื่องพนาพิทยาคม	15	366	เล็ก
		รวม	325	7,516	
สหวิทยาเขต ประโคนชัย	1	ประโคนชัยพิทยาคม	121	2,875	ใหญ่พิเศษ
	2	เมืองดงพิทยาสรรพ์	72	2,063	ใหญ่
	3	แสงทองพิทยาคม	20	572	กลาง
	4	ไพศาลพิทยาคม	26	708	กลาง
	5	บ้านบุพิทยาสรรพ์	24	518	เล็ก
	6	โนนเจริญพิทยาคม	33	797	กลาง
	7	บ้านกรวดวิทยาคาร	85	2,579	ใหญ่พิเศษ
		รวม	381	10,112	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ชื่อสหวิทยาเขต	ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน	ขนาด
สหวิทยาเขตพุทไธสง	1	พุทไธสง	108	3,109	ใหญ่พิเศษ
	2	คูเมืองพิทยาคม	43	1,239	กลาง
	3	กุสุมาลย์พิทยาคม	43	930	กลาง
	4	นาโพธิ์พิทยาคม	42	903	กลาง
	5	คูเมืองวิทยา	36	850	กลาง
	6	มัธยมพรสำราญ	18	291	เล็ก
	7	อุดมอักษรพิทยาคม	23	556	กลาง
		รวม	313	7,878	
สหวิทยาเขต เมืองบุรีรัมย์	1	บุรีรัมย์พิทยาคม	183	3,629	ใหญ่พิเศษ
	2	ภักทรพมิตร	86	1,661	ใหญ่
	3	บัวหลวงพิทยาคม	71	1,427	กลาง
	4	กนกศิลป์พิทยาคม	32	683	กลาง
	5	สองห้องพิทยาคม	23	359	เล็ก
	6	พระครูพิทยาคม	52	1,267	กลาง
	7	รัมย์บุรีพิทยาคม รัช๙	46	947	กลาง
	8	หนองคาพิทยาคม	11	189	เล็ก
	9	สวายจิกพิทยาคม	21	517	กลาง
	10	กลันทาพิทยาคม	15	323	เล็ก
	รวม	540	11,002		
สหวิทยาเขตหนองกี่	1	หนองกี่พิทยาคม	88	2,726	ใหญ่พิเศษ
	2	หนองหงส์พิทยาคม	38	994	กลาง
	3	ห้วยหินพิทยาคม	18	469	เล็ก
	4	เมืองโพธิ์ชัยพิทยาคม	18	373	เล็ก
	5	โนนสุวรรณพิทยาคม	30	779	กลาง
	6	สามัคคีพิทยาคม	11	86	เล็ก
		รวม	203	5,427	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ชื่อสหวิทยาเขต	ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน	ขนาด
สหวิทยาเขต ลำปลายมาศ	1	ลำปลายมาศ	108	3,043	ใหญ่พิเศษ
	2	ทะเลเมนชัยพิทยาคม	12	230	เล็ก
	3	ธารทองพิทยาคม	61	1,538	ใหญ่
	4	ตลาดโพธิ์พิทยาคม	23	578	กลาง
	5	เมืองแผลกพิทยาคม	11	143	เล็ก
	6	จตุราษฎร์พิทยาคม	21	331	เล็ก
	7	ชำนาญพิทยาคม	16	299	เล็ก
			รวม	252	6,162
สหวิทยาเขต ละหานทราย	1	ละหานทรายรัชดาภิเษก	96	2,863	ใหญ่พิเศษ
	2	ละหานทรายวิทยา	16	306	เล็ก
	3	ร่วมจิตต์วิทยา	12	248	เล็ก
	4	ดาวงพิทยาสรรค์	12	241	เล็ก
	5	ร่วมเกล้า บูรีรัมย์	47	1,119	กลาง
	6	ไทยเจริญวิทยา	18	470	เล็ก
	7	ปะคำพิทยาคม	11	175	เล็ก
			รวม	212	5,422
สหวิทยาเขตสตึก	1	สตึก	101	2,880	ใหญ่พิเศษ
	2	สะแกพิทยาคม	25	381	กลาง
	3	จุฬารัตนราชวิทยาลัย	44	826	กลาง
	4	แคนดงพิทยาคม	38	916	กลาง
	5	เมืองแกพิทยาคม	50	1,213	กลาง
	6	ร่อนทองพิทยาคม	19	507	กลาง
	7	คงพลองพิทยาคม	9	154	เล็ก
	8	สมเสมีควิทยา	11	172	เล็ก
			รวม	297	7,049
ยอดรวมทั้ง 66 โรงเรียน			2,752	66,636	

### สภาพปัญหาด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

จากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้ออกตรวจเยี่ยม นิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานในหลายรูปแบบ พบว่าด้านการบริหารจัดการการศึกษา ของสถานศึกษานั้นยังมีสภาพปัญหาการดำเนินงาน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. 2556 : 14)

1. ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่ชัดเจนและไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน
  2. ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
  3. ประสิทธิภาพการบริการและการประสานงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจ
  4. ผู้บริหารสถานศึกษาบางแห่งสนใจงานวิชาการน้อย และยังไม่เป็นผู้บริหาร มืออาชีพ
  5. ผู้บริหารสถานศึกษาบางแห่งขาดการนิเทศภายใน การกำกับ ติดตาม และ มีความล่าช้าในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
  6. บุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้ ความชำนาญด้านการเงิน การบริหาร งบประมาณ โดยเฉพาะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อสนองต่อระบบการบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดี
  7. สถานศึกษาบางแห่งยังขาดการวางแผนที่เป็นระบบ และไม่ใช้แผนเป็น เครื่องมือในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ
  8. การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาไม่เพียงพอ และมีสถานะการขาดแคลนสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
  9. สถานศึกษาบางแห่งยังไม่เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการที่สอดคล้อง กับการบริหารนโยบายภาครัฐแนวใหม่ให้ทุกหน่วยงานบริหารราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี
  10. บุคลากรสำนักงานไม่เพียงพอ และยังขาดทักษะและความชำนาญในการ ปฏิบัติงานเพื่อการบริหาร
  11. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและความร่วมมือยังมีน้อย
  12. การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม และการแสวงหาความร่วมมือยังมีน้อย
- จะเห็นได้ว่าภารกิจจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ยังประสบปัญหาอยู่ในหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งอยู่ในหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัญหาดังกล่าวย่อมจะส่งผลกระทบต่อ สถานศึกษาในการที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน มีดังนี้

นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545 : 66 – 67) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชรัศน์ จีนขาวขำ (2547 : 64 – 66) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศ ประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 65 – 67) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน

ในระดับมาก ภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมุ่งความสำคัญรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชชัย หอมยามเย็น (2548 : 81 – 84) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 65 – 67) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

สรานุรัตน์ จันทะมล (2548 : 49 – 51) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น



คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่า ด้านอื่นคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงาน มองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วย วิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลางและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นที่เล็ง คอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

สรินทร์รัตน์ นุติการยกุล (2548 : 57 – 58) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551 : 68 – 70) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าลำดับ เจ็ดสิบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจและ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้าน การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสาวลักษณ์ ตั้งตระกูล (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ส่วนแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลที่สามารถนำ องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอด ไปยังผู้ร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน พุดช้กุงให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รับฟังปัญหาพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการแก้ไข เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานอย่างชัดเจน

ชาลีสะห้ คะเซ็ง (2555 : 90 - 92) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การประมวลข้อเสนอนแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยด้านที่มีความถี่สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความถี่ต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน มีดังนี้

แบส (1985 : 130 – 139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย การบริหารแบบเชิงรุก การบริหารแบบเชิงรับ และการบริหารแบบปล่อยสบาย ตามลำดับ

ค็อช (Koch. 1991 ; อ้างถึงใน สราวุธรัตน์ จันทะมล. 2548 : 30) ได้ศึกษา การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพัน ได้เพิ่มขึ้นจากภาพผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

บาลดีโก้ (Baldygo. 2003 : 190 – A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ แบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม ตามแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับสูง จะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมา และการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำระดับสูง จะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำในระดับรองลงมา แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างดี ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน

คริสตอฟ (Kristoff. 2003 : Abstracts) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญ และประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กันมากในโรงเรียนด้วยโอกาส คือการมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนา และสะท้อนให้เห็นถึงความมี ประสิทธิภาพ ความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส

บรูชและวอลเตอร์ (Bruch and Walter. 2007 : 710-726) ได้ศึกษาและทำ การสำรวจผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทใน ประเทศสวีเดน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากใน

ผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญา ส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ยอมรับและสนใจศึกษาอย่างกว้างขวางและนักการศึกษาหลายท่านเห็นว่าเหมาะสมสำหรับการปรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งในองค์การทางการศึกษาได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก และได้ข้อสรุปเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ เพื่อให้ครูผู้สอนมีประสิทธิภาพ สำหรับยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องสร้างและฝึกฝนให้เกิดขึ้นเพื่อให้ครูเกิดความศรัทธา ยอมรับผู้บริหาร จะต้องจัดหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคลช่วยกันหาแนวทางพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การศึกษาพัฒนายิ่งขึ้นต่อไป

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยมีขั้นตอนรายละเอียดดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอน จำนวน 2,752 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2556

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูผู้สอน จำนวน 336 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608 – 610 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 148 – 149) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อย (Subgroups) และสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากร ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่ม ดังนี้

1. รวบรวมจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้จำนวน 2,752 คน
2. เปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครชชีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน
3. ทำการแบ่งชั้นของประชากร โดยแบ่งโรงเรียนเป็นกลุ่มย่อยตามสหวิทยาเขต 9 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตกระสัง สหวิทยาเขตนางรอง สหวิทยาเขตประโคนชัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. เปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละมหาวิทยาลัย

5. สุ่มครูในโรงเรียนแต่ละมหาวิทยาลัยตามสัดส่วนที่กำหนด โดยวิธีการสุ่ม

อย่างง่าย จนได้จำนวนครบ 336 คน

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างปรากฏดังตาราง 3.1 ดังนี้

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

มหาวิทยาลัย	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	229	28
2. มหาวิทยาลัยบูรพา	325	40
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	381	47
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	313	38
5. มหาวิทยาลัยบูรพา	540	66
6. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	203	25
7. มหาวิทยาลัยศิลปากร	252	31
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	212	26
9. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	297	36
รวม	2,752	336

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งได้จัดทำขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ และประสบการณ์

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจากการตอบแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 73) ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ร่างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรตาม ทั้ง 4 ด้าน
2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและความถูกต้องของภาษา
3. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 นายโสธร บุญเลิศ วุฒิกการศึกษา ค.ม. (การบริหารการศึกษา)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.2 นางสาวกรรณชลิลา ชัยสุวรรณ วุฒิกการศึกษา ค.ม. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) ตำแหน่ง นักวิจัย สาขาวิจัย (วิจัยในประเทศ) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล

4.3 นายณกต ทรงประโคน วุฒิการศึกษา ค.บ. (ภาษาไทย) ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ วิชาเอกภาษาไทย โรงเรียนเมืองตลุงพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เชี่ยวชาญด้านภาษา

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) ของแบบสอบถาม คำถามทุกข้อมีค่าคะแนนความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ถือว่าใช้ได้ แต่ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้ถ้อยคำและสำนวนภาษาไทยบางคำถาม ผู้วิจัยปรับ และแก้ไขตามนั้น

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์ของแบบสอบถามให้ได้ความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

7. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

8. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม เท่ากับ 0.41 – 0.76

9. นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งปรากฏว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น 0.97

10. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 336 คน ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อขอความร่วมมือจากครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2. นำหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 336 ฉบับ ไปโรงเรียนเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือจากครูผู้สอน กำหนดวัน สถานที่รับแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. ผู้วิจัยไปติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจากครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 336 ฉบับ ได้รับคืน 330 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.21



## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถาม ตั้งแต่ฉบับแรกถึงฉบับสุดท้าย
3. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามแต่ละฉบับ แล้วประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4. เมื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตาม 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

4.1 วิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และ ร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่ากำหนดไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 163)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยการจำแนกตามเพศ ใช้สถิติทดสอบสมมุติฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent)

4.4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยการจำแนกตามประสบการณ์ โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe' Method)

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 244) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
 นิยามศัพท์เฉพาะ  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 อำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่า  
 สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 90)

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ r แทน ค่าอำนาจจำแนก  
 X แทน คะแนนของข้อที่หาค่าอำนาจจำแนก  
 Y แทน คะแนนรวมของทุกข้อ

### 1.3 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ( $\alpha$ ) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 261) ดังนี้

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น
	N	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S_x^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

## 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 101) ดังนี้

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 261) ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
	N	แทน	จำนวนข้อมูล

### 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์.

2542 : 310) ดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

#### 3.1 การทดสอบค่าที (t-test Independent) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์.

2542 : 260) ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$S_1^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$S_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

ดังนี้

### 3.2 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 116)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของ F
	MS <sub>b</sub>	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS <sub>w</sub>	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างค่าเฉลี่ยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 116) ดังนี้

$$CV_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_{within})(2/n)}$$

เมื่อ	CV <sub>d</sub>	แทน	ค่าวิกฤติที่ได้จากวิธีการของเชฟเฟ
	K	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
	F*	แทน	ค่าทดสอบ F ที่ได้จากการเปิดภาพการกระจายของ F
	MS <sub>within</sub>	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม Mean Square within Group
	n	แทน	จำนวนตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 32 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที ( t-test )

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ ( F-test )

\* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 32 แบ่งเป็น 3 ตอน ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์สถานภาพของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ โดยใช้ค่าร้อยละ ดังปรากฏในตาราง 4.1 ต่อไปนี้

ตาราง 4.1 จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ประสบการณ์

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ แบ่งเป็น		
1.1 ชาย	112	33.94
1.2 หญิง	218	66.06
รวม	330	100.00
2. ประสบการณ์ แบ่งเป็น		
2.1 ต่ำกว่า 5 ปี	109	33.03
2.2 5-10 ปี	89	26.97
2.3 มากกว่า 10 ปี	132	40.00
รวม	330	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 330 คน เมื่อจำแนกตามเพศ เป็นเพศชาย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.94 เพศหญิง จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 66.06 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.03 มีประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.97 และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยรวม และรายด้าน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังปรากฏในตาราง 4.2 – 4.6 ต่อไปนี้

ตาราง 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.09	0.57	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.09	0.53	มาก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.07	0.50	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.09	0.59	มาก
รวมเฉลี่ย	4.09	0.51	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07 - 4.09$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปน้อยสุดตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา



ตาราง 4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์  
โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	4.09	0.67	มาก
2. เฉลียวฉลาด มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.15	0.72	มาก
3. มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน	4.11	0.73	มาก
4. มีจุดยืนชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	4.10	0.76	มาก
5. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.12	0.73	มาก
6. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.10	0.85	มาก
7. ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร	4.08	0.84	มาก
8. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์	4.06	0.73	มาก
9. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน	4.01	0.80	มาก
10. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน	4.15	0.78	มาก
11. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ	4.15	0.76	มาก
12. เป็นผู้ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง	4.01	0.77	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01 - 4.15$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ข้อ 2. เฉลียวฉลาด มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ข้อ 10. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน และข้อ 11. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 9. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และข้อ 12. เป็นผู้ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีทักษะในการพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	4.12	0.67	มาก
2. ให้กำลังใจผู้ร่วมงานจนสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	4.09	0.75	มาก
3. ให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้	4.14	0.72	มาก
4. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักในการปฏิบัติงาน	4.04	0.75	มาก
5. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ	4.02	0.74	มาก
6. มีเทคนิคกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.99	0.75	มาก
7. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรทำก่อนหลัง	4.05	0.71	มาก
8. ให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	4.12	0.72	มาก
9. ส่งเสริมให้คณาครูส่งผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน	4.12	0.67	มาก
10. ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร	4.12	0.74	มาก
11. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	4.17	0.72	มาก
12. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.76	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99 - 4.17$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ข้อ 11. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม ข้อ 3. ให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้ ข้อ 1. มีทักษะในการพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ข้อ 8. ให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ ข้อ 9. ส่งเสริมให้คณาครูส่งผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน และข้อ 10. ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6. มีเทคนิคกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตาราง 4.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่	4.03	0.67	มาก
2. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.07	0.73	มาก
3. ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดค้อยของหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น	4.00	0.72	มาก
4. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.05	0.67	มาก
5. แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน	4.04	0.71	มาก
6. แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงาน	4.04	0.68	มาก
7. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.05	0.77	มาก
8. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ	4.03	0.72	มาก
9. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่	4.08	0.71	มาก
10. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน	4.18	0.68	มาก
11. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนขึ้นใหม่	4.08	0.69	มาก
12. ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.18	0.71	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.07</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00 - 4.18$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ข้อ 10. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน และข้อ 12. ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ข้อ 9. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่ และข้อ 11. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนขึ้นใหม่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 3. ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดค้อยของหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น

ตาราง 4.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ให้ความเอาใจใส่อย่างเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	4.13	0.75	มาก
2. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.02	0.81	มาก
3. พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	4.01	0.76	มาก
4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.04	0.76	มาก
5. แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน	4.13	0.69	มาก
6. ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	4.10	0.78	มาก
7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	4.15	0.78	มาก
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ	4.15	0.77	มาก
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน	4.17	0.69	มาก
10. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.17	0.71	มาก
11. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.09	0.72	มาก
12. เป็นที่เล็งคอบยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.93	0.83	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93 - 4.17$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ข้อ 9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน ข้อ 10. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้อ 7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และข้อ 8. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 12. เป็นที่เล็งคอบยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยใช้การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการทดสอบผลต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเซเฟเฟ  
ดังปรากฏในตาราง 4.7 – 4.59 ต่อไปนี้

ตาราง 4.7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ชาย		หญิง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.06	0.63	4.11	0.54	-0.65
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.06	0.58	4.10	0.50	-0.58
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.00	0.54	4.10	0.47	-1.76
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.03	0.62	4.12	0.57	-1.43
รวมเฉลี่ย	4.04	0.55	4.11	0.48	-1.14

จากตาราง 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.8 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	ชาย		หญิง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	4.08	0.66	4.10	0.68	-0.21
2. เฉลียวฉลาด มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.11	0.78	4.17	0.70	-0.75
3. มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน	3.98	0.75	4.17	0.72	-2.21*
4. มีจุดยืนชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	4.12	0.78	4.09	0.75	0.28
5. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.12	0.72	4.11	0.75	0.02
6. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.06	0.93	4.11	0.80	-0.53
7. ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร	4.04	0.90	4.11	0.80	-0.77
8. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์	4.03	0.73	4.08	0.73	-0.66
9. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน	3.94	0.87	4.05	0.75	-1.23
10. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน	4.13	0.87	4.15	0.73	-0.18
11. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ	4.18	0.85	4.13	0.71	0.49
12. เป็นผู้ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง	3.98	0.85	4.02	0.72	-0.46
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.63</b>	<b>4.11</b>	<b>0.54</b>	<b>-0.65</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม  
ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.9 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ชาย		หญิง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีทักษะในการพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	4.12	0.64	4.12	0.68	-0.04
2. ให้กำลังใจผู้ร่วมงานจนสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	4.04	0.80	4.12	0.73	-0.85
3. ให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้	4.11	0.75	4.16	0.71	-0.63
4. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักในการปฏิบัติงาน	4.03	0.80	4.05	0.73	-0.27
5. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ	3.92	0.82	4.08	0.69	-1.85
6. มีเทคนิคกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	3.96	0.84	4.01	0.71	-0.51
7. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรทำก่อนหลัง	4.07	0.79	4.04	0.67	0.36
8. ให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	3.99	0.80	4.19	0.67	-2.38*
9. ส่งเสริมให้คณะครูส่งผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน	4.13	0.59	4.12	0.72	0.08
10. ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร	4.16	0.74	4.10	0.74	0.75
11. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	4.21	0.78	4.15	0.70	0.77
12. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.73	4.05	0.78	-0.47
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.58</b>	<b>4.10</b>	<b>0.50</b>	<b>-0.58</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ชาย		หญิง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่	3.99	0.61	4.06	0.70	-0.86
2. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.04	0.72	4.08	0.74	-0.39
3. ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดค้อยของหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น	3.96	0.66	4.02	0.74	-0.76
4. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.91	0.69	4.11	0.65	-2.64*
5. แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน	3.93	0.74	4.10	0.68	-2.12*
6. แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงาน	3.97	0.70	4.08	0.67	-1.32
7. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.01	0.84	4.07	0.68	-0.67
8. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ	3.95	0.79	4.07	0.68	-1.44
9. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่	4.03	0.75	4.11	0.69	-1.01
10. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน	4.18	0.73	4.18	0.65	-0.62
11. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนขึ้นใหม่	3.97	0.70	4.13	0.68	-1.94
12. ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.09	0.81	4.23	0.64	-1.77
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.00</b>	<b>0.54</b>	<b>4.10</b>	<b>0.47</b>	<b>-1.76</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และเรื่องแนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตาราง 4.11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม และรายข้อ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ชาย		หญิง		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ให้ความเอาใจใส่อย่างเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	3.99	0.77	4.21	0.74	-2.48*
2. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.04	0.79	4.00	0.82	0.33
3. พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	3.95	0.80	4.05	0.74	-1.12
4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.98	0.76	4.07	0.76	-1.03
5. แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน	3.98	0.72	4.21	0.67	-2.87*
6. ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	4.08	0.76	4.11	0.79	-0.33
7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	4.04	0.85	4.21	0.74	-1.94
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ	4.11	0.79	4.17	0.76	-0.75
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน	4.12	0.71	4.20	0.69	-1.01
10. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.10	0.76	4.21	0.69	-1.31
11. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.00	0.71	4.13	0.73	-1.58
12. เป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.95	0.80	3.92	0.84	0.25
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.03</b>	<b>0.62</b>	<b>4.12</b>	<b>0.57</b>	<b>-1.43</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องให้ความเอาใจใส่อย่างเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน และเรื่องแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.12 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	SS	df	MS	F
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์				
ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.07	0.22
ภายในกลุ่ม	106.70	327	0.33	
รวม	106.84	329		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
ระหว่างกลุ่ม	0.77	2	0.39	1.39
ภายในกลุ่ม	90.97	327	0.28	
รวม	91.74	329		
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา				
ระหว่างกลุ่ม	0.01	2	0.01	0.01
ภายในกลุ่ม	81.01	327	0.25	
รวม	81.02	329		
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.03	0.07
ภายในกลุ่ม	114.32	327	0.35	
รวม	114.37	329		
รวมทุกด้าน				
ระหว่างกลุ่ม	0.13	2	0.06	0.25
ภายในกลุ่ม	83.89	327	0.26	
รวม	84.02	329		

จากตาราง 4.12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.13 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	SS	df	MS	F
1. มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	1.37	2	0.68	1.53
ภายในกลุ่ม	145.90	327	0.45	
รวม	147.27	329		
2. เฉลียวฉลาด มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.07	0.13
ภายในกลุ่ม	171.58	327	0.53	
รวม	171.72	329		
3. มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน				
ระหว่างกลุ่ม	1.07	2	0.53	0.99
ภายในกลุ่ม	176.22	327	0.54	
รวม	177.29	329		
4. มีจุดยืนชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น				
ระหว่างกลุ่ม	0.72	2	0.36	0.63
ภายในกลุ่ม	188.98	327	0.58	
รวม	189.70	329		

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	SS	df	MS	F
5. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม				
ระหว่างกลุ่ม	2.49	2	1.25	2.30
ภายในกลุ่ม	177.13	327	0.54	
รวม	179.62	329		
6. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
ระหว่างกลุ่ม	0.01	2	0.00	0.01
ภายในกลุ่ม	234.89	327	0.72	
รวม	234.90	329		
7. ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร				
ระหว่างกลุ่ม	2.72	2	1.36	1.96
ภายในกลุ่ม	226.90	327	0.69	
รวม	229.62	329		
8. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์				
ระหว่างกลุ่ม	0.87	2	0.44	0.82
ภายในกลุ่ม	174.79	327	0.54	
รวม	175.66	329		
9. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	1.31	2	0.66	1.04
ภายในกลุ่ม	206.64	327	0.63	
รวม	207.95	329		
10. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.08	2	0.04	0.07
ภายในกลุ่ม	198.94	327	0.61	
รวม	199.02	329		

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	SS	df	MS	F
11. ชีตหลักคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาคัดสินใจ				
ระหว่างกลุ่ม	1.47	2	0.74	1.28
ภายในกลุ่ม	188.25	327	0.58	
รวม	189.72	329		
12. เป็นผู้ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง				
ระหว่างกลุ่ม	0.52	2	0.26	0.45
ภายในกลุ่ม	192.45	327	0.59	
รวม	192.97	329		
รวมทั้งสิ้น				
ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.07	0.22
ภายในกลุ่ม	106.70	327	0.33	
รวม	106.84	329		

จากตาราง 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวม และรายข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.14 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและ  
รายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	SS	df	MS	F
1. มีทักษะในการพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.09	2	0.04	0.10
ภายในกลุ่ม	146.30	327	0.45	
รวม	146.39	329		
2. ให้กำลังใจผู้ร่วมงานจนสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ				
ระหว่างกลุ่ม	2.50	2	1.25	2.23
ภายในกลุ่ม	183.59	327	0.56	
รวม	186.09	329		
3. ให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้				
ระหว่างกลุ่ม	2.41	2	1.21	2.32
ภายในกลุ่ม	169.90	327	0.52	
รวม	172.31	329		
4. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักในการปฏิบัติงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.45	2	0.22	0.40
ภายในกลุ่ม	184.96	327	0.57	
รวม	185.41	329		
5. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ				
ระหว่างกลุ่ม	3.48	2	1.74	3.22*
ภายในกลุ่ม	176.33	327	0.54	
รวม	179.81	329		

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	SS	df	MS	F
6. มีเทคนิคกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย				
ระหว่างกลุ่ม	0.55	2	0.27	0.48
ภายในกลุ่ม	185.44	327	0.57	
รวม	185.99	329		
7. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรทำก่อนหลัง				
ระหว่างกลุ่ม	2.22	2	1.11	2.21
ภายในกลุ่ม	163.91	327	0.50	
รวม	166.12	329		
8. ให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ				
ระหว่างกลุ่ม	3.45	2	1.73	3.41*
ภายในกลุ่ม	165.70	327	0.51	
รวม	169.15	329		
9. ส่งเสริมให้คณะครูส่งผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน				
ระหว่างกลุ่ม	0.08	2	0.04	0.08
ภายในกลุ่ม	149.07	327	0.46	
รวม	149.15	329		
10. ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร				
ระหว่างกลุ่ม	1.12	2	0.56	1.02
ภายในกลุ่ม	179.27	327	0.55	
รวม	180.39	329		

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	SS	df	MS	F
11. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม				
ระหว่างกลุ่ม	0.95	2	0.48	0.91
ภายในกลุ่ม	171.55	327	0.53	
รวม	172.50	329		
12. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ				
ระหว่างกลุ่ม	4.03	2	2.02	3.55
ภายในกลุ่ม	185.53	327	0.57	
รวม	189.56	329		
รวมทั้งสิ้น				
ระหว่างกลุ่ม	0.77	2	0.39	1.39
ภายในกลุ่ม	90.97	327	0.28	
รวม	91.74	329		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แตกต่างกัน คือ เรื่องผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ เรื่องให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ และเรื่องสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบข้อแตกต่างจึงเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเซฟเฟ ดังตาราง 4.15 – 4.16



ตาราง 4.15 เปรียบเทียบเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ

ประสบการณ์		ต่ำกว่า	5-10 ปี	มากกว่า
		5 ปี		10 ปี
	$\bar{X}$	4.02	4.18	3.92
ต่ำกว่า 5 ปี	4.02	-	-0.16	0.09
5-10 ปี	4.18		-	0.26*
มากกว่า 10 ปี	3.92			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีความคิดเห็น แตกต่างจากครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.16 เปรียบเทียบเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ

ประสบการณ์		ต่ำกว่า	5-10 ปี	มากกว่า
		5 ปี		10 ปี
	$\bar{X}$	4.15	4.26	4.01
ต่ำกว่า 5 ปี	4.15	-	-0.11	0.14
5-10 ปี	4.26		-	0.25*
มากกว่า 10 ปี	4.01			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	SS	df	MS	F
1. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่				
ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.03
ภายในกลุ่ม	146.60	227	0.45	
รวม	146.63	229		
2. เปิดโอกาสผู้ร่วมงานเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น				
ระหว่างกลุ่ม	1.01	2	0.51	0.94
ภายในกลุ่ม	175.52	227	0.54	
รวม	176.53	229		
3. ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดค้อยของหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น				
ระหว่างกลุ่ม	0.58	2	0.29	0.56
ภายในกลุ่ม	168.42	227	0.52	
รวม	169.00	229		
4. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.77	2	0.38	0.85
ภายในกลุ่ม	147.55	227	0.45	
รวม	148.32	229		
5. แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน				
ระหว่างกลุ่ม	0.40	2	0.20	0.40
ภายในกลุ่ม	163.01	227	0.50	
รวม	163.41	229		

ตาราง 4.17 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	SS	df	MS	F
6. แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.70	2	0.35	0.75
ภายในกลุ่ม	152.71	227	0.47	
รวม	153.41	229		
7. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ				
ระหว่างกลุ่ม	0.56	2	0.28	0.47
ภายในกลุ่ม	192.67	227	0.59	
รวม	193.22	229		
8. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ				
ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	0.04
ภายในกลุ่ม	171.66	227	0.53	
รวม	171.70	229		
9. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้อีกขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่				
ระหว่างกลุ่ม	0.48	2	0.24	0.47
ภายในกลุ่ม	166.31	227	0.51	
รวม	166.79	229		
10. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน				
ระหว่างกลุ่ม	1.22	2	0.61	1.33
ภายในกลุ่ม	149.87	227	0.46	
รวม	151.09	229		

ตาราง 4.17 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	SS	df	MS	F
11. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน ชั้นใหม่				
ระหว่างกลุ่ม	0.79	2	0.39	0.83
ภายในกลุ่ม	156.32	227	0.48	
รวม	157.11	229		
12. ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง				
ระหว่างกลุ่ม	0.10	2	0.05	0.10
ภายในกลุ่ม	163.62	227	0.50	
รวม	163.72	229		
รวมทั้งสิ้น				
ระหว่างกลุ่ม	0.01	2	0.00	0.01
ภายในกลุ่ม	81.01	227	0.25	
รวม	81.02	229		

จากตาราง 4.17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม  
ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวม  
และรายข้อ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.18 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
โดยรวมและรายข้อ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	SS	df	MS	F
1. ให้ความเอาใจใส่อย่างเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน				
ระหว่างกลุ่ม	0.21	2	0.11	0.19
ภายในกลุ่ม	185.92	227	0.57	
รวม	186.13	229		
2. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล				
ระหว่างกลุ่ม	0.75	2	0.37	0.56
ภายในกลุ่ม	216.18	227	0.66	
รวม	216.93	229		
3. พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน				
ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.03
ภายในกลุ่ม	191.92	227	0.59	
รวม	191.95	229		
4. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.16	2	0.02	0.04
ภายในกลุ่ม	191.24	227	0.48	
รวม	191.41	229		
5. แสดงความชื่นชม ในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	0.04
ภายในกลุ่ม	158.10	227	0.48	
รวม	158.13	229		

ตาราง 4.18 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	SS	df	MS	F
6. ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน				
ระหว่างกลุ่ม	0.00	2	0.00	0.00
ภายในกลุ่ม	199.70	227	0.61	
รวม	199.70	229		
7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ				
ระหว่างกลุ่ม	0.66	2	0.33	0.54
ภายในกลุ่ม	199.77	227	0.61	
รวม	200.43	229		
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ				
ระหว่างกลุ่ม	0.26	2	0.13	0.22
ภายในกลุ่ม	194.16	227	0.59	
รวม	194.42	229		
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.32	2	0.16	0.33
ภายในกลุ่ม	158.18	227	0.48	
รวม	158.50	229		
10. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
ระหว่างกลุ่ม	0.58	2	0.29	0.57
ภายในกลุ่ม	165.92	227	0.51	
รวม	166.50	229		

ตาราง 4.18 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	SS	df	MS	F
11. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล				
ระหว่างกลุ่ม	0.29	2	0.15	0.28
ภายในกลุ่ม	172.16	227	0.53	
รวม	172.45	229		
12. เป็นที่เล็งคอบยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน				
เป็นรายบุคคล				
ระหว่างกลุ่ม	0.36	2	0.18	0.26
ภายในกลุ่ม	225.04	227	0.69	
รวม	225.40	229		
รวมทั้งสิ้น				
ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.03	0.25
ภายในกลุ่ม	114.32	227	0.35	
รวม	114.37	229		

จากตาราง 4.18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 มีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
  - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ทั้ง 4 ด้าน จำแนกตาม เพศ และประสบการณ์

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน



2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แยกต่างหาก

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอน จำนวน 2,752 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2556 และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครชซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อย (Subgroups) แล้วจึงใช้การสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากร

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำแนกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากนั้นนำหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พร้อมแบบสอบถาม จำนวน 336 ฉบับ ไปโรงเรียนเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือจากครูผู้สอน กำหนดวัน สถานที่รับแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยไปติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจากครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 336 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 330 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.21

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าร้อยละ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามเพศ โดยวิเคราะห์ด้วยค่าที (t-test Independent) และจำแนกตามประสบการณ์ ใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

### 2. ผลการเปรียบเทียบความเป็นนักบริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สามารถอภิปรายผลประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเอง มาอย่างต่อเนื่อง มีอุดมการณ์ในการทำงานที่เข้มแข็ง เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อและ แรงจูงใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครู ให้รับผิดชอบเอาใจใส่ในการทำงาน มี พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา เป็นผู้ที่มีความสามารถในการ โน้มน้าวใจผู้อื่น ให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม เพื่อให้ผู้อื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล สอดคล้องกับ เบส (Bass, 1985 : 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ผู้นำจะ เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายน มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและยกระดับให้สูงขึ้น การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547 : 64) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 66) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชาลีสะห้ ดะแข็ง (2555 : 90) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราสารวาส ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน แสดงเป้าหมายที่ ชัดเจนใน การทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำให้ ผู้ร่วมงานนับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ ทำให้ผู้ร่วมงาน

รู้สึกว่าคุณค่าอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร สอดคล้องกับ เฮาส์ (House. 1977 : 45 ; อ้างถึงใน Muchisky. 1997 : 374) มีความคิดว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อความตัดสินใจชอบผู้นำด้วย ผู้นำบารมีมีความสำคัญต่อการทำงานและพันธกิจของกลุ่ม ในการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย หอมขามเย็น (2548 : 82) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สราวุธรัตน์ จันทร์มณฑล (2548 : 49 – 50) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้การที่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงผลงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้ครูผู้สอนมีกำลังใจในการทำงานและพร้อมจะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับงานที่ผู้บริหารมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 9) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักเข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับ ยูคัล และแวน (Yukl & Van. 1965 ; อ้างถึงใน Bass. 1985 : 67) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมภาวะของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545 : 66 – 67) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาจังหวัด

สระแก้ว พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สรินทร์รัตน์ นุสการยกุล (2548 : 57) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเอง และสามารถนำมาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นแบบเป็นทีมเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 23 – 25) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจบุคคลต่างๆ และเป็นผู้ที่พยายามจะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องพยายามที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด มีความสบายใจและเกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานให้มากที่สุด สอดคล้องกับ นพพงศ์ เกิดแข็ง (2545 : 67) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูคัล (Yukl, 1994 : 352) คือการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่นการมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น สร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือ จากที่คาดหวัง เพื่อให้

ผู้ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพ สอดคล้องกับ รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551 : 69 – 70) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สามารถอภิปราย ผลประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารในปัจจุบันมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง มีความมุ่งมั่น มีพฤติกรรม เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความมั่นใจในตนเอง สามารถสร้าง ความเชื่อมั่น ขอมรับ และปฏิบัติตามของผู้ได้บังคับบัญชา มอบหมายงานตามความเหมาะสมของแต่ละ บุคคล เพศจึงไม่ส่งผลกระทบต่อรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับบุญมี ก่อบุญ (2548 : 73) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551 : 75 – 76) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเชิงเทรา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตาม สมมุติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากในปัจจุบัน ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ การศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและมีประสบการณ์ การทำงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ประกอบกับ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและบุคคลทั่วไปได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับ ปริญญาโท ส่งผลให้ผู้บริหาร ในปัจจุบันรู้จักนำหลักการและทฤษฎีการบริหารมาใช้ปรับปรุงแก้ไข วิธีปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและประพฤติตน

เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ ยอมรับแนวคิดของผู้ร่วมงาน สามารถดำเนินภารกิจในการบริหารงาน ในสถานศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตรงใจผู้ร่วมงาน จึงทำให้ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันรับรู้ถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาได้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับเบส (Bass, 1985 : 31) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และเคารพในตัวผู้นำ เกิดแรงจูงใจ และตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ และหากผู้นำแบบปฏิรูปมีความขยัน หมั่นเพียรในการทำงาน หรือมีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและองค์กร จะส่งผลให้ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์ผลงานเพื่อประโยชน์ของ องค์กร และทีมงาน มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรัตน์ จินขาวขำ (2547 : 66) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ ใน การบริหาร การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ของแผนการศึกษา แห่งชาติ ในเรื่องการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง สอดคล้องกับ พิศสวาท ศรีเสน (2551 : 98) กล่าวว่า แม้ว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ทุกคนได้รับนโยบายแนวปฏิบัติที่เหมือนกัน จึงทำให้ความคิดเห็นของข้าราชการครูหนึ่งอำเภอหนึ่ง โรงเรียนในฝัน ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่ง โรงเรียนในฝันของจังหวัดยโสธร ไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จากการศึกษาวิจัยพบว่าความคิดเห็นของ ครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามสร้างความเลื่อมใสศรัทธา โดย ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้นำอย่างแท้จริง ไม่หาประโยชน์ใส่ตน มีวิจารณ์ญาณ วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดสู่การปฏิบัติจนทำให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และหา แนวทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันกับสถานศึกษาอันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อถือของครูผู้สอน พร้อมที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนางาน
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากการศึกษาวิจัยพบว่าครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่ในบางครั้งเมื่อทำงานสำเร็จ ผู้บริหารก็ควร ยกย่องชมเชย ให้รางวัลตอบแทนในโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้แต่ละคนตระหนักและพิจารณาถึงความจำเป็นในการทำงาน งานใดควรทำก่อนงานใดควรจะทำทีหลัง เพราะงานบางอย่างต้องอาศัยความเร่งด่วน แต่งาน บางอย่างก็มีระยะเวลานาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองโลกในแง่ดี เพื่อทุกคนที่อยู่รอบข้าง

จะได้มีความรู้สึกติดตามไปด้วย และสร้างสรรค์ผลงานในทางที่ดีขึ้น

3. ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ในด้านนี้ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดอบรมสัมมนาเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เช่น การสร้างนวัตกรรม โครงการที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดค้อยของสถานศึกษา สนับสนุนให้ค้นคว้าวิจัยในชั้นเรียน เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่นำมาปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรรู้จักคุณสมบัติพื้นฐานของครูแต่ละคน ความสามารถ และความถนัดที่โดดเด่น เมื่อรู้ข้อมูลแล้วพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานให้ตรงกับสิ่งที่เขาต้องการ ควรรู้จักสังเกต เอาใจใส่เพื่อให้ได้ข้อมูลความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่แท้จริง เพื่อจะได้มอบหมายงานให้ถูกจุด อันแสดงถึงความเอาใจใส่และเป็นกันเองอย่างเท่าเทียมกันต่อครูผู้สอนทุกคน ทำให้เกิดความพอใจทุกฝ่าย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานด้วยความเต็มใจและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้เพิ่มมากขึ้น
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2550). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ครุสภาลาดพร้าว.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญชัย พูลเจริญ. (2548). ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน อำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เคนหวัง บุญเทศ. (2544). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2546). "การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อำนาจปฏิบัติ", วารสารพัฒนา ชุมชน. 42(4) : 13 - 18.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย อำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ชรัตน์ จินขาวำ. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ  
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2546). การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.  
\_\_\_\_\_. (2550). การบริหารการศึกษา Educational Administration. กรุงเทพฯ :  
ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ชาลีสะห์ คะเซ็ง. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น  
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราสาราช. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
(การบริหารการศึกษา). ยะลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- จูติพงษ์ กล้ายไยทอง. (2547). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
(การบริหารการศึกษา). ลพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. (2546). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
องค์การค้ำของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองศักดิ์ เนื่องเยาว์. (2551). คุณลักษณะผู้นำ. ค้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2557 แหล่งที่มา :  
<http://www.oknation.net/blog/chimdee/2008/01/27/entry-1>.
- ทองใบ สุดซารี. (2549). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทวีชัย หอมขามเย็น. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุณเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2545) หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : องค์ศิลป์การพิมพ์.
- นพพงศ์ เกิดแจ้ง. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ :  
อินโน กราฟฟิกส์.
- นิตินา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในศตวรรษหน้า.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บุญจันทร์ จันทร์เจียม. (2548). การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปภาวดี คุลจินดา. (2543). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประภาพรณ รักเลี้ยง. (2556). หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : เวิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). บุรีรัมย์. ภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ประเสริฐ เชษฐพันธ์. (2542). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯมหานคร : ภาควิชาการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรสำหรับศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2534). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ไพฑู เกือบเงิน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

- พัชรี จิริงชัย. (2545). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู**. วิทยานิพนธ์ คม. (การบริหารการศึกษา).  
กาญจนบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2552). **การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ**. วารสารครุทัศน์.  
(มิถุนายน - พฤศจิกายน).
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2548). **แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**. เลข : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภิรมย์ ดินถาวร. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล. (2552). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐธรรมนุญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2550). **ฉบับลงประชามติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ครุสภาลาดพร้าว.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชนราชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ วท.ค. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รุ่งกานต์ รอดเรือง. (2546). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). **ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร**.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.

- วันชัย ธงชัย. (2547). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). **ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพฯ : ที พี พีริ้นดิง.
- ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ. (2550). **ทัศนะของข้าราชการต่อการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสิงห์บุรี**. วิทยานิพนธ์ ศส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ. (2553). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). **ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2540). **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. (2544). **วิจัยทัศนขุนคลัง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมพร จำปานิล. (2549). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). **วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สราญรัตน์ จันทะมล. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สรินรัตน์ มุสิกการยกุล. (2548). **ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สันติ บุญภิรมณ์. (2552). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุ๊คฟ้อยท์
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ราชบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2553). **หลักการท่าและการเขียนผลงานการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุทิสรา ศรีดงนันท์. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพล วังสินธ์. (2545). "การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้" **วารสารประกันคุณภาพ**. 5(7) : 12 – 14.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). "ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ". **วารสารวิชาการ**. 3(10) : 6 – 12.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์การเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. (2544). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารศึกษา หน่วยที่ 5 – 8**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวลักษณ์ ตั้งตระกูล. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32. (2556). **ข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2556**. นบุรีรัมย์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ การกระจายอำนาจ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2549). **นักบริหารมืออาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พิณรุฬพันธ์การพิมพ์.
- อัญชัญ เค็มกระโทก. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงาน ในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดนครราชสีมา**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อารี กังสานุกุล. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุบล เพ็ชรพิทักษ์. (2548). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด  
ฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

Baldygo, Robert S. (2003, January 3). "Cascading of Transformational Leadership in  
American Community Colleges," **Dissertation Abstracts International**.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York :  
Free Press.

\_\_\_\_\_. (1998). **Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational  
Impact**. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). **Leaders : The Strategies for Taking Change**. New York:  
Harper and Row.

Bruch, Heike and Frank Walter. (2007, May 12). "Leadership in Context : Investigating  
Hierarchical Impacts on Transformational Leadership," **Leadership &  
Organization Development Journal**.

Kritsoff, Barbara L. (2003, May 11). "Transformational Leadership Professional School  
Culture and Perceived Effectiveness in Specialized Programs for Students with  
Disabilities," **Dissertation Abstracts International**.

Knezevich, Stephen J. (1984). **Administration of Public**. 4 th ed. New York : Harper and Row.

Muchinsky, P.M. (1997). **Psychology Applied to Work : An Intraductions to Industrial  
and Organizational Phychology**. 5 th ed. California : Brooks /Cole.

Yukl, G. (1994). **Leadership in Organization**. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hill.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๕๐๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายโสธร บุญเลิศ

ด้วย นางสาวสุธาสิณี สิงห์ประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒” โดยมี ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๓ ๓๒๒๓ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๓ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๕๐๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวกรรมชลิกา ชัยสุวรรณ

ด้วย นางสาวสุธาสินี สิงห์ประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒” โดยมี ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญเกษมพันธ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว ๕๐๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนภดล ทรงประโคน

ด้วย นางสาวสุธาสิณี สิงห์ประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒” โดยมี ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกรวดวิทยาการ

ด้วย นางสาวสุธาสิณี สิงห์ประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒" โดยมี ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ในการยืมเครื่องมือการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวสุธาสิณี สิงห์ประโคน ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ตั๋ว ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองก๊กพิทยาคม

ด้วย นางสาวสุชาสินี สิงห์ประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒” โดยมี ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวสุชาสินี สิงห์ประโคน ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๓ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม





ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑(๑)/ว๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒

ด้วย นางสาวสุธาสนี สิงห์ประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒” โดยมี ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้ นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษา เข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ซึ่งมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ดังนั้นจึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง เพราะคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นที่จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้ จะเสนอผลในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน ( ) ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1.1 ( ) ชาย

1.2 ( ) หญิง

2. ประสบการณ์

2.1 ( ) ต่ำกว่า 5 ปี

2.2 ( ) 5-10 ปี

2.3 ( ) มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ โดยกำหนดระดับความคิดเห็น ให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องระดับความคิดเห็นทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์</b>					
1. มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน					
2. เจลียวฉลาด มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
3. มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน					
4. มีจุดยืนชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
5. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
6. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
7. ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร					
8. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์					
9. ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน					
10. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีน่าเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน					
11. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ					
12. เป็นผู้ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
13. มีทักษะในการพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงาน					
14. ให้กำลังใจผู้ร่วมงานจนสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ					
15. ให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้					
16. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักในการปฏิบัติงาน					
17. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ					
18. มีเทคนิคกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
19. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรทำก่อนหลัง					
20. ให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ					
21. ส่งเสริมให้คณะครูส่งผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน					
22. ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร					
23. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม					
24. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>					
25. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่					
26. เปิดโอกาสผู้ร่วมงานเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
27. ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดด้อยของหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น					
28. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
29. แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน					
30. แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงาน					
31. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ					
32. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ					
33. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่					
34. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน					
35. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนขึ้นใหม่					
36. ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
37. ให้ความเอาใจใส่อย่างเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน					
38. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
39. พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน					
40. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
41. แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน					
42. ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
43. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ					
44. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ					
45. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน					
46. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
47. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
48. เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวสุธาสินี สิงห์ประโคน

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ภาคผนวก จ

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

## ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 48 ข้อ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นให้เลือก 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับค่านิยมศัพท์เฉพาะในด้านนี้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับค่านิยมศัพท์เฉพาะในด้านนี้

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับค่านิยมศัพท์เฉพาะในด้านนี้

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1	มีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	เฉลียวฉลาด มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
3	มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	มีจุดยืนชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาได้แข็งที่ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ประพุดิตินให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ประพุดิตินเป็นแบบอย่างที่ดีนำเคารพนับถือของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	เป็นผู้ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
13	มีทักษะในการพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ให้กำลังใจผู้ร่วมงานจนสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานที่มอบหมายให้ได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	มีเทคนิคกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรทำก่อนหลัง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ส่งเสริมให้คณะครูส่งผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาการสอน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจทุกครั้งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
26	เปิดโอกาสผู้ร่วมงานเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดค้อยของหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	แนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ประเด็นการพิจารณา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
30	แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้นกว่าสภาพที่เป็นอยู่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนขึ้นใหม่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ให้ความเอาใจใส่อย่างเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	แสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
47	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	เป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ก

อำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.59	25	0.76
2	0.74	26	0.59
3	0.66	27	0.53
4	0.52	28	0.64
5	0.49	29	0.69
6	0.56	30	0.58
7	0.60	31	0.68
8	0.48	32	0.61
9	0.56	33	0.58
10	0.72	34	0.61
11	0.70	35	0.59
12	0.67	36	0.65
13	0.46	37	0.67
14	0.64	38	0.66
15	0.70	39	0.59
16	0.63	40	0.64
17	0.73	41	0.70
18	0.68	42	0.66
19	0.54	43	0.69
20	0.43	44	0.77
21	0.42	45	0.75
22	0.56	46	0.71
23	0.56	47	0.64
24	0.41	48	0.71

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### Case processing Summary

		N	%
Case	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	100.0

A listwise deletion based on all variables in the procedure

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of items
.9693	48

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุชาสินี สิงห์ประโคน
วัน เดือน ปี เกิด	22 เมษายน 2531
สถานที่เกิด	38 หมู่ที่ 1 ตำบลโลกย่าง อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	38 หมู่ที่ 1 ตำบลโลกย่าง อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ. 1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหนองก๊กพิทยาคม อำเภอหนองก๊ก จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอนุบาลประโคนชัย อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2554 ปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ พ.ศ. 2558 ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์