

M. 127928

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27



นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 27

ผู้วิจัย : นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท.ดร.ณัฐชัย จันทชุม)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรคำ)

คณบดีคณะครุศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาकานต์ เรืองสุวรรณ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาตม)

ชื่อเรื่อง : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

ผู้วิจัย : นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์

ปริญญา : ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม

ปีการศึกษา : 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง เพื่อหาค่าดัชนีลำดับความ
ต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม
ตัวอย่างได้แก่บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน จำนวน 341 คนและกลุ่มเป้าหมายจำนวน 8 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการหา
คุณภาพเครื่องมือและวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดย
ภาพรวมอยู่ระดับมาก ภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ตามลำดับดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง
บุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านเครื่องมือหรือเทคโนโลยีอย่างมีอุดมการณ์ และแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิด
โอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกฎระเบียบต่าง ๆ
รวมไปถึงให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร และผู้บริหารควรมีทักษะในการยกย่องและชมเชยในตัว
บุคลากร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นจริงและความคาดหวัง



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Transformational leadership of school administrators under the Secondary Education Service Office Area 27

Author : Miss Ketsuda Wannasin

Degree : Master of Education (Administration Education)
Rajabhat Maha Sarakham University

Advisors : Assistant Professor Dr. Chayakan Ruangsuwan
Assistant Professor Dr. Kritkanok Duangchathom

Year : 2019

ABSTRACT

The educational institution administrators should have the several leadership skills, especially the transformational leadership. Thus the purpose of this research were to study assess reality, expectation, needs and the ways of developing in transformational leadership of educational institution administrators. The sample group consisted of 341 people and the professional 8 qualified persons. Tools used for collecting data included questionnaire and interview. The statistics implemented in data quality and analysis validity, reliability, means, standard deviation, and modified priority needs index (PNI_{modified})

The result had shown that the average below reality of the transformational leadership of educational institution administrators is in the significantly good level. The average below expectation of the transformational leadership of educational institution administrators is in the significantly excellent level. The perspective on the modified priority needs index of the transformational leadership. As follow Inspirational Motivation individual consideration categorized intellectual stimulation and idealized influence. The approaches of developing the transformational leadership were being open-minded to personnel's opinions by giving the

opportunity to participate in setting the vision, policy, and rules, having a self-confident, acknowledging all of personnel in the organization, and having a positivity skill in complementing and admiring.

Keywords: Transformational Leadership, The Educational Institution Administrator,
Reality and Expectation



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, flowing letters, positioned above a horizontal line.

Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาภานต์ เรืองสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณก ดวงชาทม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขงานวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร พลหาญ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เมย์ไธสง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้แนะนำแนวทางที่ถูกต้องในเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ให้ครอบคลุมและเกิดความสมบูรณ์อย่างดียิ่ง

ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล วรคำ ดร. รัชนิเพ็ญ พลเยี่ยม นายนิรันดร์ จันทร์เหลือง นายบัณฑิต ประสิทธิ์นอก และนางรุ่งนภา วรรณคำ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสมบูรณ์ของเนื้อหา และสำนวนภาษา ตลอดจนให้คำแนะนำในการปรับปรุงเครื่องมือในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แก่ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยกราบขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอบพระคุณบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ บิดา มารดา คุณครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านซึ่งเป็นผู้วางรากฐานสติปัญญา ความรู้ ให้การอบรมสั่งสอน และคุณธรรม จริยธรรม อันเป็นเครื่องชี้นำสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานและสำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด

นางสาว เกศสุตา วรรณสินธ์

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	ง
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ	9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	10
2.1 การบริหารการศึกษา	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร	18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีความคาดหวัง	23
2.4 การประเมินความต้องการจำเป็น	25
2.5 ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	30
2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
2.7 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27	44
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
2.9 สรุปแนวคิดในการวิจัย	58
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	58
ระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27	58
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	64

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
ระยะที่ 1 ผลศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27	67
ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	82
5.1 สรุปผลการวิจัย	82
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	83
5.3 ข้อเสนอแนะ	88
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือ	109
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	116
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย	125
ประวัติผู้วิจัย	130

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แนวคิดนักวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	44
4.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้าน โดยรวมทุกด้าน	67
4.2 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้าน.....	68
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	69
4.4 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	70
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	71
4.6 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	73
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	74
4.8 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	75
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล.....	76
4.10 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล.....	77

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ง.1 ภาพสัมภาษณ์ นางสาวจินตนา แสงโสภา ครูโรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560	126
ง.2 ภาพสัมภาษณ์ นางอรุณ มุลบุญ ครูโรงเรียนวาปีปทุม วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2560	126
ง.3 ภาพสัมภาษณ์ นางสุมาลี บุญหล้า ครูโรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561	127
ง.4 ภาพสัมภาษณ์ นายศิริ ณะมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561	127
ง.5 ภาพสัมภาษณ์ นายสุเพียบ สอนใจ รองผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2560	128
ง.6 ภาพสัมภาษณ์ นายอติศ ไชยศิริรินทร์ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561	128
ง.7 ภาพสัมภาษณ์ นายสนอง พรวิเศษศิริกุล ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม วันที่ 5 เมษายนพ.ศ. 2561	129
ง.8 ภาพสัมภาษณ์ นางวิมลรัตน์ สงนางรอง ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2560	129

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ฉบับที่ 20 ที่ใช้ในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรก ที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการลงประชามติออกเสียงรับหรือไม่รับ เพื่อใช้เป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ สำหรับในด้านการศึกษานั้นมาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล (ราชกิจจานุเบกษา, 2560, น. 14) ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วยการศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยการให้ความสำคัญกับการปฏิรูปด้านต่าง ๆ คือ ปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรเพื่อการลงทุนเพื่อการศึกษา ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงมีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาที่ได้การปฏิรูปการศึกษา ที่ได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปไว้ 4 ด้าน คือ ปฏิรูปสถานศึกษา ปฏิรูปครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตร และปฏิรูปกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 กำหนดเจตนารมณ์ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำแนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด ในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในสภาวะปัจจุบันโลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้โดยกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2553, น. 2-3) กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายแก้ไขปัญหาระงับด่วน ในด้านการบริหารจัดการการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดทักษะในการบูรณาการการศึกษา การกระจายอำนาจทางการศึกษา การกำกับดูแลยังขาดประสิทธิภาพ และระบบการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน (ดาวพงษ์ รัตนสุวรรณ, บรรยาย, 19 สิงหาคม 2559) จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้

จากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและบทบาทอันสำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนดต้องเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มีภาวะผู้นำในระดับสูงขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ผู้ตามจะต้องเชื่อถือศรัทธา ย่อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน และปฏิบัติงานโดยไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว ด้านกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาโดยรอบคอบ ใช้เหตุผล และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจ ทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะ

ผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่ต้องใช้ศักยภาพส่วนตน ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, น. 15)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 (สพม. 27) เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาและให้บริการด้านการศึกษาเขตจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 20 อำเภอ ในปีการศึกษา 2560 มีสถานศึกษาจำนวน 60 แห่ง มีบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2,973 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27, 2560, น. 10) จากรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2560 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27, 2560, น. 12-13) พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เปรียบเทียบระหว่าง ปีการศึกษา 2558 และปีการศึกษา 2559 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลต่างระหว่างปีค่าเฉลี่ย 0.73 คะแนน และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปรียบเทียบระหว่าง ปีการศึกษา 2558 และปีการศึกษา 2559 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลต่างระหว่างปีค่าเฉลี่ย 0.166 คะแนน ซึ่งเห็นได้ว่านักเรียนยังขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ คิดเชิงสร้างสรรค์ ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาบางแห่งยังไม่มีการขับเคลื่อนเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการได้สรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาโรงเรียนจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความพร้อมในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 2) เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น. 3) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีอุปสรรคจนไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นเพราะผู้บริหารแต่ละสถานศึกษามีวิธีการบริหารที่แตกต่างกัน และมุ่งบริหารตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอที่จะทำให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการเรียนการสอนของครูและไม่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังนั้น การบริหารและจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต โดยมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2553, น. 163) ในการสร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงควรมีทักษะความรู้ความสามารถของการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการตามความเป็นจริงและนำเอาความคาดหวังที่ผู้ตามคาดหวังให้เกิดขึ้นไปปรับปรุงการบริหารงานขององค์กร จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในยุคปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 เป็นอย่างไร

1.2.2 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 อยู่ในระดับใด

1.2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1.3.2 เพื่อศึกษาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ได้นำแนวคิดจากนักวิชาการจำนวน 7 ท่าน ดังนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 331-340) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 73 -74) ชีวิน อ่อนละออ (2553, น. 128) Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p. 7) Bernard M. Bass (1997, pp. 130 - 139) Stephen R. Covey (2004, pp. 254 - 255) และ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, pp. 21 - 25) สังเคราะห์สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้จำนวนทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และนำเสนอในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัด สพม. 27 จำนวน 2,973 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน จำนวน 341 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 43) และทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. กลุ่มเป้าหมาย

1.1 ครูที่ได้รับรางวัล วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือรางวัลหนึ่งแสนครูดี จำนวน 3 คน

1.1.1 นางสาวจินตนา แสงโสภาน ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัล Best Practice ปีการศึกษา 2554

1.1.2 นางอริญ มุลบุญ ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียน วาปีปทุม อำเภอวาปี จังหวัดมหาสารคาม ได้รับรางวัล หนึ่งแสนครูดี ปีการศึกษา 2556

1.1.3 นางสุมาลี บุญหล้า ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียน จตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัล หนึ่งแสนครูดี ปีการศึกษา 2556

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่น ระดับประเทศ จำนวน 2 คน

1.2.1 นายศิริ ณะมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัล OBEC Award ปี 2556 กระทรวงศึกษาธิการ

1.2.2 นายสุเพียบ สอนใจ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัล รองผู้บริหารดีเด่น ระดับประเทศ ปี 2558

1.3 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน

1.3.1 นายอติศ ไชยศิริรินทร์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์
ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

1.3.2 นายสนอง พรวิเศษศิริกุล ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม

1.3.3 นางวิมลรัตน์ สงนางรอง ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนร้อยเอ็ด
วิทยาลัย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิเคราะห์จาก
แนวคิดของนักวิชาการจำนวน 7 ท่านได้กล่าวไว้ และสรุปได้มีทั้งหมด 4 ด้านดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

2.4 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะที่ 1 เดือนสิงหาคม - เดือนตุลาคม พ.ศ. 2560

ระยะที่ 2 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560 – เดือนเมษายน พ.ศ. 2561

4. ขอบเขตด้านสถานที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น
ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้
กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผล
สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่วางไว้

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น
ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงความพยายาม
ของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหาร ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและให้การยอมรับยกย่อง เติบโตขึ้น เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และมีความยินดีที่จะทุ่มเท ทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ สิ่ง que ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารที่เป็นกระบวนการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมาย

4. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการนิเทศติดตามงาน แนะนำ ช่วยเหลือบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

“บุคลากรทางการศึกษา” หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการครูและพนักงานราชการที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

“การประเมินความต้องการจำเป็น” หมายถึง สิ่งที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

“ความเป็นจริง” หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

“ความคาดหวัง” หมายถึง สิ่งที่บุคคลมีความต้องการและคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะทำให้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ประสบความสำเร็จในการทำงาน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่ตั้งไว้

“แนวทางการพัฒนา” หมายถึง วิธีการที่วางไว้ให้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.7.1 ได้ทราบถึงความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1.7.2 ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร
3. แนวคิดและทฤษฎีความคาดหวัง
4. การประเมินความต้องการจำเป็น
5. ผู้นำและภาวะผู้นำ
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า การบริหาร (Administration) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย วงษ์ชัยสุวรรณ (2540, น. 3) กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการ (Process) หรือ กิจกรรม (Activities) ที่ผู้จัดกระทำในการปฏิบัติขององค์การของเราซึ่ง ได้แก่ การวางแผน (Plan) จัดองค์กร (Organize) ริเริ่ม (Initiate) และควบคุม (Control)

ประพันธ์ สุริหาร (2542, น. 9) กล่าวว่า การบริหาร คือ

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลร่วมกันทำกิจการ
3. เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน
4. โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

นิพนธ์ กินาวงษ์ (2543, น. 3) กล่าวว่า การบริหาร คือการร่วมมือกันทำงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน ศิลปะในการทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เรียกว่า ผู้บริหาร อาศัยปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการต่าง ๆ ได้กำหนดการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

จำเนียร พลหาญ (2553, น. 2) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดด้วยเทคนิคต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, น. 1) กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงการร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ดังนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2542, น. 11) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือการดำเนินกิจการ เพื่อพัฒนาคน ให้เป็นคนดีของสังคมและมีความสามารถในการประกอบอาชีพ

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2542, น. 87) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือการดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการเกี่ยวกับเรื่องราวในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเกี่ยวกับการเรียน การสอน และการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนอันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรมบริการต่าง ๆ อาคารสถานที่งานติดต่อสื่อสารและทางทางการเงินงบประมาณ

โสรัจ พิศชวนชม (2542, น. 311) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาแก่นักเรียนในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นิพนธ์ กินาวงษ์ (2543, น. 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรมค่านิยม ตรงกับความต้องการทางสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุม สิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลที่พัฒนาไปตามเป้าหมายของตนที่ดำเนินชีวิตอยู่

บรรยงค์ ไตจินดา (2543, น. 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือการใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่เกี่ยวข้องมาตั้งแต่มนุขยรู้จักการอยู่ร่วมกันก่อนที่ประวัติศาสตร์จะได้บันทึกไว้การบริหาร ต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะองค์การกับผู้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2544, น. 5) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายสามารถดำเนินตนอยู่ในองค์กรของสังคมได้อย่างมีความสุข

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2545, น. 38) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือการใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งคือนักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามบรรลุจุดประสงค์ที่ได้กำหนดโดยใช้กลุ่มคน 2 กลุ่ม ได้แก่ครูในฐานะตัวแทนดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สัญญา เศรษฐพิทยากุล (2546, น. 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือการตั้งเป้าหมายและพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นตลอดเวลา

จำเนียร พลหาญ (2553, น. 3) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือการที่บุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนในสังคม โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้คนในสังคมเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาที่อาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะประสานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและสามารถดำรงตนอยู่ในองค์กรของสังคมอย่างมีความสุข

3. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดระบบและแนวทางการปฏิบัติในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

กิตติมา ปรีดีติลล (2540, น. 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือความพยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ชาติรี อัครเจษฎากร (2542, น. 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารงานในเขตของหน่วยงานหนึ่ง ๆ ที่คณะบุคลากรร่วมมือกันดำเนินการในการจัดการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการได้พัฒนาในด้านต่าง ๆ อันจะนำสู่การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, น. 56) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งให้ภารกิจทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติบรรลุจุดมุ่งหมายโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะกำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์กร อำนาจความสะดวกและปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

4. ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในสังกัด ตามกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 28 - 121)

1. การบริหารวิชาการ

แนวคิด งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการฯ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารงานวิชาการทั้งหมด 17 ภารกิจนั้น พบว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น มีมาตรฐานและคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

แนวคิด การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและการดำเนินงาน
 - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 4.1 การจัดการทรัพยากร
 - 4.2 การระดมทรัพยากร
 - 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 4.5 กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
 - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 5.2 การรับเงิน
 - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 5.4 การจ่ายเงิน
 - 5.5 การนำส่งเงิน
 - 5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
6. การบริหารบัญชี
 - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

7.2 การจัดหาพัสดุ

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

จากการศึกษา การบริหารงบประมาณที่มีทั้งหมด 7 ภารกิจงานนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้ได้อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล

แนวคิด การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

จากการศึกษา การบริหารงานบุคคลที่มีทั้งหมด 5 ภารกิจงานนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จ ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึด มั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็น สำคัญ

4. การบริหารทั่วไป

แนวคิด การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุก รูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหาร และการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความ โปร่งใส ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อ สาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการ จัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม
 อัจยาศัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ

13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กร
 หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

18. งานบริการสาธารณะ

19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากการศึกษาการบริหารงานทั่วไปที่มีทั้งหมด 19 งานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การ
 ปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อ
 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด
 ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนต่อการจัดการศึกษาของ
 สถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปจากขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในภารกิจของการบริหารงานของ
 สถานศึกษา ทั้ง 4 งาน นั้นเป็นภาระงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพราะการ
 บริหารงานตามแนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้มีข้อกำหนด
 ให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้สถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้อง
 มีความรู้ความเข้าใจ แนวคิดหลักการ รวมถึงรูปแบบการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วน
 ร่วมในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความพึงพอใจและความมีคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ และเกิด
 ประสิทธิภาพบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหาร เป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร เป็นผู้ริเริ่ม ตัดสินใจ สั่งการ ประสานงาน
 สนับสนุนให้บุคลากรของตนใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะ
 ถูกผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2.1 ความหมายของผู้บริหาร

มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 8) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือผู้ดำเนินการจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายจากบรรดาผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของสำเร็จตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย

รุ่ง แก้วแดง (2545, น. 1) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรโดยเฉพาะในองค์กรเอกชนเห็นได้ชัดเจนว่า ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

วิรัตน์ สายสุด (2549, น. 14) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือผู้ให้บริการและดำเนินกิจการใน การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พิศสวาท ศรีเสน (2551, น. 45) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือบุคลากรวิชาชีพ ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาหรือการดำเนินงาน ขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผู้ที่มี บทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญของผู้บริหาร

มีผู้ให้ความหมายความสำคัญของผู้บริหารไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2546, น. 39-40) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้งานได้รับ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่ตนไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากร หลายฝ่ายจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในงาน ที่มอบหมายและสั่งการ

วิรัตน์ สายสุด (2549, น. 15) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี งามแก่ศิษย์ ต้องระมัดระวังตนอยู่เสมอ ไม่ลุ่มหลงในอบายมุข ต้องบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อยเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาในการบริหารควบคุมทิศทาง กระบวนการทำงาน ให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบาย แนวทาง และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในอนาคต

2.2.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทต่อสถานศึกษาทุกแห่งเพราะต้องจัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังมีผู้กล่าวถึง บทบาทที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

Knezevich (1984, pp. 16-18) กล่าวถึงบทบาทสำคัญในการบริหารของผู้บริหาร การศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหาร จะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียน วัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณและบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะใน กระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเน เหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความ เข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและความสามารถในการวางแผน
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารต้องออกแบบขยายงานและ กำหนดโครงสร้างและองค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมของ องค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำต้องนำการ เปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เปลี่ยนอะไรและ ควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มี ความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและ ควรจะมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้ง

10.บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11.บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12.บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎี การสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13.บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14.บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15.บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraise) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16.บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการบริหารต่าง ๆ

17.บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

จันทรานี สงวนนาม (2545, น. 23) สรุปว่ากระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ (Decision Making)
2. การปฏิบัติกรตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Communicating)
5. การจูงใจให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (Influencing)

6. การประสานงาน (Coordinating)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน (Evaluating)

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 19-21) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ คือ

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม และสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้บุคลากรภายในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ การให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแหล่งการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักที่จะแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร มีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีต่าง ๆ

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552, น. 33) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารที่สามารถกระทำได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ลงมือปฏิบัติเพื่อลดองค์ประกอบที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. ลงมือปฏิบัติในการเพิ่มแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. ทำให้เกิดแรงกดดันที่เหมาะสมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ คือมีหน้าที่ต่อตนเอง หน้าที่ต่อองค์กร หน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและหน้าที่ต่อหน่วยงานอื่นรวมทั้งต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับงานทุกงานในสถานศึกษาและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทางที่เหมาะสม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีความคาดหวัง

ในระหว่างปี 1960 ถึง 1989 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ได้แพร่หลายเป็นอย่างมากในงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีนี้เป็นศูนย์รวมงานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในองค์กร มีการนำไปเผยแพร่ในวงกว้างและต่อเนื่อง ในขณะที่แบบจำลองทฤษฎีความคาดหวังที่มีประวัติมาอย่างยาวนานในสาขาจิตวิทยา ซึ่งถูกคิดค้นโดย Tolman's ในปี 1932 นั้นได้มาแพร่หลายจนเป็นที่รู้จัก โดย Vroom (1970, p. 100) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังของเขานั้น ได้รับแนวอิทธิพลจากความคิดจากนักจิตวิทยาหลายคน เช่น Lewin & Tolman ซึ่งเขาได้นำมาปรับปรุง จนทำให้ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้พัฒนา ทฤษฎีนี้ให้มีความสมบูรณ์โดยมีสมมติฐาน 3 ข้อ ดังนี้

1. บุคคลจะตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ เพื่อจะให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับพวกเขา
2. พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดขึ้นจากแรงผลักดันภายในตัวเอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม
3. มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังในบางครั้งมีผู้เรียกย่อๆ ว่า เป็นทฤษฎี V.I.E. ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

3.1V มาจากคำว่า Valence หมายถึง ความพึงพอใจในรางวัล หรือผลลัพธ์ ซึ่งอาจได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับจากเพื่อน หัวหน้า เป็นต้น

3.2I มาจากคำว่า Instrumentality หมายถึง สื่อ เครื่องมืออุปกรณ์วิธีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

3.3E มาจากคำว่า Expectancy หมายถึง ความคาดหวัง หรือความต้องการภายในตัวบุคคลนั้นๆ เพราะบุคคลมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ทุกชีวิตพยายามดิ้นรนแสวงหาอย่างน้อยที่สุดคือปัจจัยสี่ได้ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เมื่อได้รับการตอบสนอง แล้วก็จะเน้นระดับความต้องการให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดความพยายามกระทำด้วยวิธีการ เครื่องมือ หรือช่องทางใด ๆ เพื่อให้บรรลุถึงความคาดหวัง และความพึงพอใจที่ได้ตั้งไว้

Vroom (1970, p. 91-103) กล่าวว่า การที่มนุษย์จะเลือกหรือตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น มีสาเหตุหรือแรงจูงใจโดยอาศัยเหตุผล และหลายๆ ปัจจัยประกอบกัน มิได้เกิดจากปัจจัยหนึ่ง โดยบุคคลนั้นจะต้องมีความคาดหวัง ดังต่อไปนี้

1. ผลตอบแทนที่ได้รับ
2. ความพอใจ ไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ
3. ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น
4. โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนมีความ โน้มเอียงเข้าหาความสุข และพยายามหลีกเลี่ยงความทุกข์ทั้งมวลเท่าที่จะทำได้ และเพราะมนุษย์ เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญา ใช้ความคิด หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรม อย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสนองความต้องการของตนเอง จึงเกิดเป็นข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอก
2. มนุษย์แต่ละคนนั้นมีความต้องการความปรารถนา และเป้าหมายต่างกัน
3. การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เกิดเนื่องจากการประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ที่จะ เกิดขึ้น

ภายหลังการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ

นอกจากนี้ ความคาดหวังของบุคคลประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังในความพยายามต่อการกระทำ หรือการปฏิบัติการเป็นการประมาณ การหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ต่อการแสดงพฤติกรรมหรือการลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยพิจารณาระหว่างความสามารถของตนเองกับความพร้อมแต่ละด้านในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. ความคาดหวังในการกระทำต่อผลลัพธ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นการคาดการณ์ หรือประมาณการไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมหรือลงมือทำงานว่า ถ้ากระทำแล้วจะได้รับ ผลลัพธ์อย่างไร

3. ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลเป็นการคาดการณ์หรือประมาณการในการให้คุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลจากการกระทำชิ้นนั้น ๆ ซึ่งบุคคลจะมีความคาดการณ์ หรือประมาณการในการให้คุณค่าของผลลัพธ์แตกต่างกันออกไปแต่ละบุคคล และหากสิ่งใดที่มีการให้คุณค่าสูงก็จะเป็นการจูงใจให้บุคคลเกิดการตัดสินใจเลือก

สุริย์ กาญจนวงศ์ (2541, น. 138) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง โอกาสหรือความเป็นไปได้ (ที่ถูกรับรู้) อย่างคลุมเครือว่า การเสริมแรงที่แน่นอนอย่างหนึ่งจะเกิดขึ้น เนื่องจากการกระทำเฉพาะอย่าง ความคาดหวัง ตามแนวคิดของรอยเตอร์ เป็นสิ่งคลุมเครือที่อาจจะสอดคล้อง โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริง หรืออาจไม่สอดคล้องก็ได้ ความคาดหวังเกิดขึ้นบนพื้นฐานของ ประสบการณ์เดิมในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

สรุปได้ว่า สิ่งที่บุคคลมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่ตั้งไว้

2.4 การประเมินความต้องการจำเป็น

2.4.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 62) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ กับสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบัน โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลง กระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

พระวิรัช เอี่ยมศรีดี (2554, น. 53) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง กระบวนการประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นอยู่หรือสภาพที่ควรได้รับการแก้ไข รวมถึงการประเมินความต้องการที่แท้จริง แล้วนำผล

ความต้องการหรือความแตกต่างดังกล่าวมาจัดเรียงลำดับความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกวางแผนโครงการต่อไปในอนาคต

ปานจันท์ โททอง (2542, น. 18) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการค้นหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่แท้จริงซึ่งเป็นสถานะที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้ความแตกต่างหรือปัญหานั้นลดลง

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น

2.4.2 จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

คมสร วงษ์รักษา (2540, น. 21) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ของการประเมินความต้องการจำเป็นมี 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อการวางแผน ซึ่งจะส่งผลในการจำแนกเป้าหมายการตัดสินใจถึงขอบเขตของเป้าหมายว่าจะทำได้แค่ไหน
2. เพื่อเป็นการตรวจวิเคราะห์หรือการจำแนกแยกแยะปัญหาหรือหาจุดอ่อนของสิ่งที่ศึกษาอันจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างเหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบสำหรับการประเมินหลาย ๆ รูปแบบ
4. เพื่อนำไปใช้กับการรับรองสถาบันการศึกษา เช่น การประเมินผลผลิตในเรื่องของนักศึกษา ผลการประเมินชนิดนี้นำไปจำแนกความพยายามทางการศึกษาของโรงเรียนว่าเกิดประสิทธิผลหรือไม่ และยังจำแนกของเขตวิชาหรือสถานที่ตั้ง ซึ่งสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษามีน้อย

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 14) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น คือความพยายามให้ได้ข้อมูลที่ช่วยเสริมการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้การพัฒนากิจกรรมหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงนั้น

สรุปได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.4.3 ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 49) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (Organizational Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (Personal Needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs)

2. สาธารณเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Staff Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development Needs)

3. ระดับความลึกซึ้งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Felt Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Needs) ด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome needs) ความต้องการจำเป็นด้านแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ ถือเป็น “ความต้องการจำเป็นเทียม หรือ กึ่งความต้องการจำเป็น” (Quasi Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็น “ความต้องการที่แท้จริง” (Needs)

4. ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs)

5. ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Needs)

6. เจ้าของความต้องการจำเป็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านปฐมภูมิ (Primary Needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) ในทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความต้องการจำเป็นทุติยภูมิซึ่งแบ่งความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service Providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภทด้วยกันตามที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ ดังนั้นในการเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นให้เหมาะสมมาใช้ในการประเมิน จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นตัวกำหนดในการเลือก

2.4.4 ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นนักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

Stufflebeam and other (1985, น. 16) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการมาประยุกต์ใช้ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับตามลำดับตายตัวเนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงลักษณะของการเกิดเวียนเป็นวัฏจักรได้

Witkin and Altschuld (1995, น. 14-15) ได้เสนอโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่เรียกว่า “three-phase model” โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดหมายหลักการกำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูลวิธีการระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระดับที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังขั้นแรกการวิเคราะห์สาเหตุระดับที่ 1, 2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระดับที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะของการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาการประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับนักรักศึกษาได้เสนอขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญคือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นการกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นการรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 79) กล่าวว่า ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

2.4.5 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (priority Setting) ของความต้องการจำเป็นในขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางการแก้ไข ปัญหาซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็น การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัด เรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 263)

การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Needs Index : PNI_{modified} (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279) เป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็น และสภาพที่เป็นอยู่แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ PNI_{modified} แทน ความต้องการจำเป็น

I แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวัง

D แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการหา ความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือ ความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือในการวางแผนให้กิจกรรมบรรลุ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งก่อนและหลังสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้การประเมินความต้องการจำเป็นเป็น เทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อน ปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้ว ยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหา ต่าง ๆ

2.5 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.5.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

เศวานิต เศาณานนท์ (2542, น. 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ตำแหน่งผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำงานกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดี

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549, น. 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สัมฤทธิ์ มั่นดอนครือ (2550, น. 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จำเนียร พลหาญ (2553, น. 70) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับและพร้อมปฏิบัติตามแนวคิดหรือวิธีการของผู้นำเสนอด้วยความเต็มใจ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง

Bartol Et Al (1998, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, น. 110) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง มีประสิทธิผล และสามารถจูงใจให้ผู้นับถือเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นพร้อมปฏิบัติตามแนวคิดหรือวิธีการของผู้นำเสนอด้วยความเต็มใจ โดยไม่มีข้อโต้แย้งและเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง แก้ปัญหา ประสานงานจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, น. 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวนจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับ ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจจนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุดซารี (2544, น. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547, น. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธวัช บุญมณี (2550, น. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำระหว่างบุคคลโดยเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลและดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์การกำหนดไว้

ประยงค์ ธรรมรงค์ (2555, น. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนโดยดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

จำเนียร พลหาญ (2553, น. 75) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถใช้อิทธิพลที่ตนมีอยู่ให้บุคคลอื่นคล้อยตามเพื่อที่จะร่วมมือทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, น. 90) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่วางไว้

2.5.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544, น. 21) กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า

และสังคม

3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

สิริภาพ เหล่าลาภะ (2545, น. 195 – 196) กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ ไปก่อนใคร ๆ ไม่ฝืนตัวเองอยู่กับที่ หรือย้อนรอยสู่อดีต บางคนอยู่ในตำแหน่ง “ผู้นำ” แต่มีพฤติกรรม “ผู้ตาม” เช่น ตามกันฝรั่ง ตามรายงานและตามใจตนเอง
2. นำทาง ผู้นำต้องทำหน้าที่นำทาง ทางแผนที่และชี้เข็มทิศนำตน นำคน นำงาน ไปสู่เส้นทางและจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย ไร้อันตราย ไม่หลงทาง ไม่หลุดทิศไม่ผิดทาง
3. ชักจูง ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักชวน ชักนำ ชักจูง และชักใยให้คน ให้งานไปตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ รู้จักประสานงานคนและประสานใจทุกคนทุกกลุ่มทุกฝ่าย ให้หมึกกำลังในการบริหารต่าง ๆ
4. กระตุ้นให้ทำ ผู้นำต้องรู้จักกระตุ้น เร่งเร้า ปลุกกระดม ทั้งตน ทั้งคน ทั้งงาน ให้กระตือรือร้นในการทำงาน
5. เป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถให้ผู้อื่นประพุดติและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจ
6. เริ่มต้นผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม บุคเบิก ปูพื้นฐาน เป็นนักสำรวจ นักค้นคว้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. มีความรักนัอง มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ที่ต้องเอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องทางและทันท่วงที
8. มีคุณธรรมเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่คำนึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

สุธน อ่อนชู (2549, น. 45) ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดนโยบาย และมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการ
2. การจัดองค์การ คือการกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการเป็นต้น
3. การแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาแต่งตั้งในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามหลักการใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. การอำนวยการ หมายถึง การกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
5. การควบคุม หมายถึง การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นที่ใด และมีความสำคัญคือการป้องกันไม่ให้อ่อนแอต่อหน้าที่ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่

จากการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถให้ผู้อื่นประพฤติและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงใช้คน พร้อมร่วมทุกข์ ร่วมสุขในทุกสถานการณ์ มีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยเป็นแนวคิดที่ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกในช่วงราวปี ค.ศ. 1973 โดย J.V. Downton (1973) ในงานเรื่อง “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process.” และต่อมาในปี ค.ศ. 2003 ได้มีผลงานของ Jame M. Burns (2003) ที่ทำให้เขาได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Jame M. Burns (2003) ได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามโดยได้กล่าวถึงเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นทักษะของความเป็นผู้นำแตกต่างจากการใช้อำนาจแบบเดิม เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการด้วยเช่นกัน

2.6.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับพฤติกรรมการทำงาน ความคิด ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยมในองค์กร เป้าหมายการทำงาน และคุณธรรม จริยธรรมที่สูงขึ้น นักวิชาการทางการบริหารจึงให้ความสนใจ และมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543, น. 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

ธนศ ขำเกิด (2556, น. 1) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แพรภัทร (นามแฝง) (2556, น. 1) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเกล้าวัน (2556, น. 3) สรุปรว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass (1999, pp. 130-139) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและ

วิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ของ พรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

2.6.2 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, น. 84) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ต้องรู้จักตนเอง รู้ข้อเด่น ข้อด้อยของตน และพยายามปรับปรุงตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ในขณะเดียวกันต้อง มีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในองค์กร จะได้เลือกใช้ความเป็นผู้นำได้ถูกต้อง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยพื้นฐานความสามารถเฉพาะตน ประกอบกับการพัฒนาฝึกฝน อย่างจริงจัง หากผู้นำสามารถพัฒนาตนได้ดี ก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรเติบโต ก้าวหน้าต่อไปได้อย่างดี

ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ (2550, น. 27) ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอำนาจในการ บริหารจัดการคน เงิน และงานเป็นสำคัญ ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็น ผู้บริหารการใช้อำนาจเหล่านี้กลับไม่เพียงพอที่จะรองรับการบริหารองค์กร ท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนร่วมได้เสียมากมาย ตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาก็จะพบว่า การนำ สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ในการสร้างเด็กให้มีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา(เก่ง) ควบคู่ไปกับการมี คุณลักษณะ (คุณธรรม) ต้องดำเนินไปในขณะที่มีความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้ปกครอง การมีเครือข่าย ผู้ปกครอง ทำให้ต้องทำงานแบบเปิดกว้างมากขึ้น การมีระบบการประเมินภายนอก การมีระบบ Admission รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงผู้กำหนดนโยบายบ่อย (รัฐมนตรี 6 คนใน 6 ปี) การบริหารที่ต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่มากมายเหล่านี้ทำให้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่าทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้ อย่างไร ซึ่งเป็นความต้องการร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และจะต้องนำพาหรือได้รับการยอมรับจาก ผู้ร่วมงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการทำงานไปสู่ความสำเร็จ คือ คุณภาพตามความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

จากบทความข้างต้น ทำให้มองเห็นภาพรวมได้ว่า ผู้บริหารในทุกองค์กรทุกหน่วยงาน จะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพดัง มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, น. 11) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น. 3) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะนำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549, น. 37) ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในมาตรฐานที่ 10 ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
 - 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 1.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
 - 1.3 มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 1.4 อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
2. ผู้บริหารที่มีความริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
 - 2.1 สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้า อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
 - 2.2 ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทลายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
 - 2.3 ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 3.1 ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดประเมินการเรียนการสอน

3.2ให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการและการประชุม คณะกรรมการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

3.3มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา

3.4มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3.5มีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสม กับผู้เรียน

3.6มีความผู้นำในการพัฒนาวิชาการองโรงเรียน/ กลุ่มโรงเรียน/ ชุมชน

3.7มีสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครู ให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

3.8มีความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างเสมอ

3.9มีการวางระบบกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดย ร่วมมือกับชุมชนและได้รับความร่วมมือจากต้นสังกัด

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและเกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหารมีเกณฑ์ ในการพิจารณา คือ

4.1การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่ น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

4.2สร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

จากรุงค์ พลเดช (2559, น. 2) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมี ประสิทธิภาพสูงสุด ไว้ดังนี้ ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถสั่งการได้ อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาจากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่ดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถ สอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย ต้องเป็น นักพัฒนาผู้นำประเภทนี้ต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆตลอดเวลา ต้องเป็นนัก บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เป็นโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็น แม้กระทั่งในการวางนโยบายต่าง ๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงาน จะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็น นักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้ภาษาพูดเป็นการชักชวนให้ เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะหว่านล้อมให้เป็น

ทฤษฎีนี้ (2556, น. 1) กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำ (Treated Leadership) คือเป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผนที่สำคัญจะต้องแปลงความรู้ความคิดสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จ
2. โอกาส หมายถึง การใช้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการดำเนินงาน โดยมองเห็นความสำเร็จไว้ล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลที่แม่นยำ
3. ผู้สนับสนุน หมายถึง การกระทำสิ่งใด ได้รับการสนับสนุน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง งานบรรลุตามวิสัยทัศน์
4. บุญวาสนา หมายถึง การสร้างคุณดีหรือประโยชน์ต่อสาธารณชนในอดีต
5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเด่น ๆ คือ ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านมีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นหลัก การกระจายอำนาจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชักนำผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ให้ไปไกลเกินกว่าภาระงานที่มีอยู่

2.6.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช้วิธีการ

ฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 73-74) ได้อธิบายว่าคุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ที่จะทำให้สำเร็จ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจิตใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าๆ หรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

ชีวิน อ่อนละอ (2553, น. 128) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด คือ 1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการ

สร้างบารมี 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมี 3 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง 3) องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญามี 4 ตัวชี้วัดคือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, pp.3-4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

Stephen R. Covey (2004, pp. 254-255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้

ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้ออกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆ รวมกัน และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อ ทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, pp. 21-25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะ

ประพุดติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บาร์มีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa (2009, pp. 64-72) ได้พัฒนากรอบความคิด หลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้าง ความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่ง ที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และ ทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการ สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมาตรฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการ วิจัยต่อสาธารณะ และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและ เกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการ สร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

สรุปได้ว่า นักวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สอดคล้องกันทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

แนวคิดนักวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	
ชาน อนิลละออ (2553)	
Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994)	
Stephen R. Covey (2004)	
Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio (2006)	
Adegoke Oke., Natasha Munshi and Fred O. Walumbwa (2009)	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
การสร้างแรงบันดาลใจ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
การกระตุ้นทางปัญญา	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
รวม	4 4 4 4 4 4 4

2.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านดังนี้

2.7.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : li หรือ CI)

การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (Bass, 1999, p. 130)

Bass (1985, p. 20) กล่าวว่า ความสนใจบางที่เรียกว่าอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

Yuki (1994, p. 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าเป็นผู้นำผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

กิ่งกาญจ จิตกะวาน (2553, น. 7) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553, น. 8) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการกระทำ มุ่งมั่นอุทิศตนและมีความ

กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่นำเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหาร ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและให้การยอมรับ ยกย่อง เคารพ ห่วง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2.7.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass, 1999, p. 131)

Bass และ Avolio (1994, pp. 5-7) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

Cohen (1990, p. 65) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะกระทำได้โดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อถือ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวังให้เกิดกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, น. 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

กิงกาญจ จิตตกะวาน (2553, น. 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามได้ตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ โดยการสร้างความมั่นใจความเชื่อในเหตุผล และการสร้างความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553, น. 8) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมมั่นใจตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานให้ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารที่เป็นกระบวนการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรโดยสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2.7.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย

และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Bass, 1999, p. 132)

Bass (1985, p. 20) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, น. 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ ยั่วยุให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, น. 28) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549, น. 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

กิ่งกาญจ จิตกะวาน (2553, น. 7) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553, น. 8) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลและหลักฐาน ใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานได้คิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมาย

2.7.4 การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประวัตติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ากำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโอกาสสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As A Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการ มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำหน้าที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่มีรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass, 1999, p. 132)

Bass (1985, p.21) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงเสนอแนะแก่ผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, น. 16) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิดทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และครูต้องการ และการกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, น. 28) ให้ความหมายว่าการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

กิงกาญ จิตกะวาน (2553, น. 7) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นที่เลี้ยง มีการติดต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากรกระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้

สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553, น. 8) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหารให้การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ผู้บริหารอำนวยความสะดวก คอยแนะนำให้ ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกด้าน ด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่บุคคลเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญมีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการนิเทศติดตามงาน แนะนำ ช่วยเหลือบุคลากร ส่งเสริมพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

2.8 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ตั้งอยู่ที่ ถนนเทวภิบาล ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 45000 ครอบคลุมไปทั่วทุก 20 อำเภอ 193 ตำบล 2412 หมู่บ้าน ของ จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตน์ อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอกุดชุมพภูมิ อำเภอธวัชบุรี อำเภอพนมไพร อำเภอโพธิ์ทอง อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอเมยวดี อำเภอหนองพอก อำเภอเสลภูมิ อำเภอสว่างวีรญาติ อำเภอเมืองสรวง อำเภออาจสามารถ อำเภอหนองฮี อำเภอจังหารอำเภอศรีสมเด็จ อำเภอเชียงขวัญ อำเภอทุ่งเขาหลวง มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 60 โรงเรียน แบ่งเป็น 7 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตพระขัติยะวงษา จำนวน 10 โรงเรียน สหวิทยาเขตสาเกตนคร จำนวน 9 โรงเรียน สหวิทยาเขตเมืองเกษตรวิสัย จำนวน 7 โรงเรียน สหวิทยาเขตทุ่งกุลาทอง จำนวน 9 โรงเรียน สหวิทยาเขตเมืองแสนสามารถวิทย์ จำนวน 7 โรงเรียน สหวิทยาเขตศิลาทอง จำนวน 9 โรงเรียน สหวิทยาเขตพัฒนวิทย์ จำนวน 9 โรงเรียน มีภารกิจในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน ในระดับมัธยมศึกษา ด้านการจัดทำนโยบายและแผน การพัฒนา มาตรฐานการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์จัดตั้งจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการ การศึกษา การประกันคุณภาพและการประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา การประสานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบการศึกษาที่ หลากหลาย รวมถึงการประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก และเยาวชนทุกคน เพื่อให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม มี วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความภูมิใจในความเป็นไทย รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ อนุรักษ์และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถพึ่งตนเองได้ และมีความสามารถในการประกอบอาชีพทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

คุณภาพการศึกษาได้มาตรฐาน บริการประทับใจ ภายในปี 2562

2. พันธกิจ

2.1 ส่งเสริมการสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐาน

2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ

2.3 เป้าประสงค์หลัก

2.3.1 ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นคนไทยยุคใหม่ พร้อมพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2.3.2 ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาได้รับโอกาสในการศึกษาอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค

2.3.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ

2.3.4 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ทุกคนมีจิตบริการ

2.3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และสถานศึกษาในสังกัดมีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ได้นำนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยการทำงานอย่างเป็นระบบ มีผู้นำ ผู้ตาม และมีคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกขององค์กร ร่วมกำหนดกลยุทธ์ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.9.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 นั้น ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีผู้ได้ศึกษาไว้หลากหลายซึ่งมีต่อไปนี้

ประหยัด สัสดี (2552, น. 190-196) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ในส่วนของการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวม พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุภณี ชันขวา (2552, น. 69-70) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 311 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

สุรียน ชาธรรมมา (2552, น. 49-50) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายกุดโง้งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 161 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

วิทยา วงศ์ดิณชาติ (2553, น. 108) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จินตนา คำก้อน (2554, น. 132) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ผู้บริหาร

สถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน

กรองแก้ว สาธุสนธิ์ (2557, น. 138) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ และ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย 2) จากผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

ปัทมสุคนธ์ สุริยวงศ์ (2557, น. 96-98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการที่ผู้บริหารมีมากที่สุด คือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เบญจภรณ์ ผินสุ่ (2558, น. 90) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด

ตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการออกจากราชการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

พัทธนันท์ หลีประเสริฐ (2558, น. 107-109) ได้ศึกษา การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู กลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา ได้แก่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 3) ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Gittens (2009, p.138) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่อวิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชาและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าและสมาชิกมีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ

Hugo Zagorsek et. al. (2009, pp. 144-165) ได้ศึกษาจัดการในองค์กร 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรและกระบวนการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับ 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อการบริหารองค์กรที่มากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่าน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ที่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 67.00) มีอายุเฉลี่ย 34 ปี โดยมีอายุระหว่าง 30-50 ปี (ร้อยละ 70.00) มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 48.00) และเป็นผู้บริหารสูงสุด (ร้อยละ 52.00) และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อโครงสร้างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลกระทบโดยตรงกับการได้มาซึ่งข้อมูลทางการบริหารและการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรในกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

Thomas G. Henkel (2012 : p. 146) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการผูกพันในงานของพนักงานเสริมในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานเสริมและรูปแบบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสอนเสริมนอกเวลาในมหาวิทยาลัยกว่า 30 แห่งในทางตะวันออกของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ปัจจัยของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางต่อความผูกพันในงานของพนักงานสอนเสริม ได้แก่ 1) คุณสมบัติต้นแบบของผู้บริหาร 2) พฤติกรรมต้นแบบของผู้บริหาร 3) การสร้างแรงจูงใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การพิจารณาการทำงานเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสาน ไม่ส่งผลต่อการผูกพันในงานมากกว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเดี่ยว ๆ และในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ปัจจัยนั้นพบว่า ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจสำคัญที่สุดในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานเสริม

2.10 สรุปแนวคิดในการวิจัย

จากที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานสู่การเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อโลกในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และ ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกเป็นการจูงใจให้ผู้ตาม

ทำงานให้ได้มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินการแต่ละระยะมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดผู้บริหาร การบริหารการศึกษา ความต้องการจำเป็น ผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อศึกษาความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

1.2 เพื่อศึกษาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัด สพม. 27 จำนวน 2,973 คน

2.2กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน จำนวน 341 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 43) และทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น ซึ่งเกี่ยวกับความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน ซึ่งเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยคำตอบมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ต่อไปนี้

4.1ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และพิจารณายึดหลักการของนักวิชาการศึกษาจำนวน 7 ท่านดังนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 331-340) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 73 -74) ชีวิน อ่อนละออ (2553, น. 128) Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p. 7) Bernard M. Bass (1997, pp. 130 - 139) Stephen R. Covey (2004, pp. 254 - 255) และ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, pp. 21 - 25) สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้จำนวนทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4.2นำผลการศึกษาตามข้อ 4.1 มาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์การวิจัย

4.3นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่จะทำการสำรวจ

4.4ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

4.4.1 ผศ. ดร. ไพศาล วรคำ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผล การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วุฒิศึกษา กศ.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

4.4.2 ดร. รัชณีเพ็ญ พลเยี่ยม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด วุฒิกการศึกษา ปร.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

4.4.3 นายบัณฑิต ประสิทธิ์อินอก ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิกการศึกษา กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

4.4.4 นายนิรันดร์ จันทร์เหลือง ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษายโสธร วุฒิกการศึกษา กศ.ม. (การบริหารจัดการการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

4.4.5 นางรุ่งนภา วรรณคำ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิกการศึกษา ค.ม. (การวิจัยและการประเมินผลการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล

4.5 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) พบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.6 – 1.0 ซึ่งผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาทุกข้อแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ดังนี้ โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม 6 คน โรงเรียนจันทบุรีเบกษาอนุสรณ์ จำนวน 6 คน โรงเรียนสุวรรณหงษ์วิทยาลัย จำนวน 6 คน โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก จำนวน 6 คน และโรงเรียนโคกกล่ามพิทยาคม จำนวน 6 คน มีค่าความเชื่อมั่นด้านความเป็นจริงเท่ากับ 0.92 และด้านความคาดหวังเท่ากับ 0.95 และค่าอำนาจจำแนกด้านความเป็นจริงระหว่าง 0.37 ถึง 0.80 และด้านความคาดหวังอยู่ระหว่าง 0.39 ถึง 0.88

4.6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5.2 นำหนังสือราชการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จัดส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 ชุด โดยนำส่งทางไปรษณีย์และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 315 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.38

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

6.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

6.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นตามความเป็นจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนการตอบโดยมีเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

5 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

นำค่าที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม และกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ความเป็นจริงและความคาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 จัดลำดับความสำคัญของค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index; PNI_{modified}) และในกรณีที่ค่า PNI_{modified} เท่ากันจะพิจารณาจากค่า PNI ประกอบ

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

7.1.1 หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะโดยการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากสูตรการหาความสอดคล้อง IOC ตามสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 72)

$$\frac{\sum R}{IOC} = N \quad (3-1)$$

เมื่อ	IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมระหว่างคะแนนจากการประเมินความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

7.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ตามสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 117)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right] \quad (3-2)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum s_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวม

ดังนี้

7.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น

7.2.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ตามสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3-3)$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

น. 126)

7.2.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556,

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}} \quad (3-4)$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 x แทน คะแนนแต่ละข้อ
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนน
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อยกกำลังสอง
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

น. 279)

7.2.3 ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ตามสูตร ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558,

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D \quad (3-5)$$

เมื่อ	PNI _{modified}	แทน	ค่าดัชนีลำดับความความต้องการจำเป็น
	I	แทน	ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวัง
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กลุ่มเป้าหมาย

2.1 กลุ่มเป้าหมาย

2.1.1 ครูที่ได้รับรางวัล วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ รางวัลหนึ่งแสน

ครูดีหรือ จำนวน 3 คน

2.1.1.1 นางสาวจินตนา แสงโสภา ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด

ได้รับรางวัล Best Practice ปีการศึกษา 2554

2.1.1.2 นางอรัญ มุลบุญ ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดมหาสารคาม ได้รับรางวัล หนึ่งแสนครูดี ปีการศึกษา 2556

2.1.1.3 นางสุมาลี บุญหล้า ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก อำเภोजตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัลหนึ่งแสนครูดี ปีการศึกษา 2556

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ จำนวน 2 คน

2.1.2.1 นายศิริ ชนะมูล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย อำเภอสวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัล OBEC Award ปี 2556 กระทรวงศึกษาธิการ

2.1.2.2 นายสุเพียบ สอนใจ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับรางวัล รองผู้บริหารดีเด่น ระดับประเทศ ปี 2558

2.1.3 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน

2.1.3.1 นายอติศ ไชยศิริรินทร์ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด

2.1.3.2 นายสนอง พรวิเศษศิริกุล ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม

2.1.3.3 นางวิมลรัตน์ สงนางรอง ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์จำนวน 8 คน

4. การสร้างแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยศึกษา หลักการ แนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และผลการวิจัยตามระยะที่ 1 เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

4.2 ศึกษาหลักวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

4.3 ร่างประเด็นการสัมภาษณ์ ภายใต้กรอบการวิจัยให้ครอบคลุมการนิยามกรอบแนวคิดในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

4.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไข

4.5 ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

4.6 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

5.3 นัดหมายกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 8 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้านมาสรุปผลการวิจัยโดยการพรรณนาวิเคราะห์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

ตารางที่ 4.1

แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	ความเป็นจริง			ความคาดหวัง		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.91	0.79	มาก	4.86	0.08	มากที่สุด
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.47	0.84	ปานกลาง	4.73	0.17	มากที่สุด
การกระตุ้นทางปัญญา	3.54	0.75	มาก	4.67	0.26	มากที่สุด
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.44	0.76	ปานกลาง	4.61	0.27	มากที่สุด
รวม	3.59	0.79	มาก	4.72	0.20	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.59, S.D. = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.79$) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.75$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.47, S.D. = 0.84$) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.44, S.D. = 0.76$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72, S.D. = 0.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังลำดับแรก ($\bar{X} = 4.86, S.D. = 0.08$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.17$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.67, S.D. = 0.26$) และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.61, S.D. = 0.27$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมทุกด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าความเป็นจริง	ค่าความคาดหวัง	PNI_{modified}	ลำดับ
	(\bar{X})	(\bar{X})		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.91	4.86	0.24	4
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.47	4.73	0.36	1
การกระตุ้นทางปัญญา	3.54	4.67	0.32	3
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.44	4.61	0.34	2
รวม	3.59	4.72	0.31	

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก ($PNI_{\text{modified}} = 0.36$) รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.34$) ด้านการกระตุ้นทาง

ปัญญา (PNI_{modified} = 0.32) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI_{modified} = 0.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	ความเป็นจริง			ความเป็นจริง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.82	0.77	มาก	4.77	0.15	มากที่สุด
ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ	3.95	0.77	มาก	4.83	0.04	มากที่สุด
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.09	0.87	มาก	4.91	0.04	มากที่สุด
ผู้บริหารมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	3.87	0.73	มาก	4.86	0.13	มากที่สุด
ผู้บริหารมีความยุติธรรม ในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้กับบุคลากร	3.97	0.76	มาก	4.87	0.11	มากที่สุด
ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	3.74	0.86	มาก	4.94	0.03	มากที่สุด
รวม	3.91	0.79	มาก	4.86	0.08	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.87) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรม ในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.77) ผู้บริหารมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารประพฤติ

ตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.77) และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังลำดับแรก ($\bar{X} = 4.94$, S.D. = 0.03) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = 0.04) ผู้บริหารมีความยุติธรรม ในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.11) ผู้บริหารมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.13) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.04) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.15) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4

ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าความเป็นจริง (\bar{X})	ค่าความคาดหวัง (\bar{X})	$PNI_{modified}$	ลำดับ
ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.82	4.77	0.25	3
ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ	3.95	4.83	0.22	5
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.09	4.91	0.20	6
ผู้บริหารมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	3.87	4.86	0.26	2
ผู้บริหารมีความยุติธรรม ในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้กับบุคลากร	3.97	4.87	0.23	4
ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	3.74	4.94	0.32	1
รวม	3.91	4.86	0.24	

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 0.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก ($PNI_{modified} = 0.32$) รองลงมาคือผู้บริหารมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ($PNI_{modified} = 0.26$) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($PNI_{modified} = 0.25$) ผู้บริหารมีความยุติธรรม ในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้กับบุคลากร ($PNI_{modified} = 0.23$) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ ($PNI_{modified} = 0.22$) และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ($PNI_{modified} = 0.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	ความเป็นจริง			ความเป็นจริง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	3.19	0.94	ปานกลาง	4.63	0.16	มากที่สุด
ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร	3.65	0.87	มาก	4.81	0.03	มากที่สุด
ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ	3.29	0.79	ปานกลาง	4.68	0.30	มากที่สุด
ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก	3.19	0.84	ปานกลาง	4.65	0.21	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	3.56	0.88	มาก	4.83	0.14	มากที่สุด
ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.79	0.80	มาก	4.82	0.09	มากที่สุด
ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร	3.54	0.88	มาก	4.72	0.18	มากที่สุด
ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	3.51	0.73	มาก	4.73	0.25	มากที่สุด
รวม	3.47	0.84	ปานกลาง	4.73	0.17	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.47, S.D = 0.84$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก ($\bar{X} = 3.79, S.D = 0.80$) รองลงมาคือผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร ($\bar{X} = 3.65, S.D = 0.87$) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.56, S.D = 0.88$) ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ($\bar{X} = 3.54, S.D = 0.88$) ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.51, S.D = 0.83$) ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 3.29, S.D = 0.79$) ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก ($\bar{X} = 3.19, S.D = 0.84$) และผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.19, S.D = 0.94$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73, S.D = 0.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังลำดับแรก ($\bar{X} = 4.83, S.D = 0.14$) รองลงมาคือผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.82, S.D = 0.09$) ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร ($\bar{X} = 4.81, S.D = 0.03$) ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.73, S.D = 0.25$) ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ($\bar{X} = 4.72, S.D = 0.18$) ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.68, S.D = 0.30$) ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก ($\bar{X} = 4.65, S.D = 0.21$) ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.63, S.D = 0.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าความเป็นจริง (\bar{X})	ค่าความคาดหวัง (\bar{X})	PNI _{modified}	ลำดับ
ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	3.19	4.63	0.45	2
ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร	3.65	4.81	0.32	7
ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ	3.29	4.68	0.42	3
ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก	3.19	4.65	0.46	1
ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	3.56	4.83	0.36	4
ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.79	4.82	0.27	8
ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร	3.54	4.72	0.33	6
ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	3.51	4.73	0.35	5
รวม	3.47	4.73	0.36	

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified} = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก (PNI_{modified} = 0.46) รองลงมาคือผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ (PNI_{modified} = 0.45) ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ (PNI_{modified} = 0.42) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร (PNI_{modified} = 0.36) ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร (PNI_{modified} = 0.35) ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร (PNI_{modified} = 0.33) ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร (PNI_{modified} = 0.32) และผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม (PNI_{modified} = 0.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	ความเป็นจริง			ความเป็นจริง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิด						
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.31	0.76	ปานกลาง	4.59	0.39	มากที่สุด
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา						
ตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	3.37	0.76	ปานกลาง	4.64	0.26	มากที่สุด
ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์						
สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ	3.60	0.78	มาก	4.71	0.09	มากที่สุด
ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึง						
ข้อมูลต่าง ๆ	3.73	0.75	มาก	4.72	0.28	มากที่สุด
ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงาน						
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.71	0.71	มาก	4.69	0.29	มากที่สุด
รวม	3.54	0.75	มาก	4.67	0.26	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงข้อมูลต่าง ๆ มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.76) และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงข้อมูลต่าง ๆ มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังลำดับแรก ($\bar{X} = 4.72$,

S.D. = 0.28) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ (\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.09) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (\bar{X} = 4.69, S.D. = 0.29) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.64, S.D. = 0.26) และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8

ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ค่าความเป็นจริง (\bar{X})	ค่าความคาดหวัง (\bar{X})	PNI _{modified}	ลำดับ
ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.31	4.59	0.39	1
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	3.37	4.64	0.38	2
ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ	3.60	4.71	0.31	3
ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงข้อมูลต่าง ๆ	3.73	4.72	0.27	4
ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.71	4.69	0.26	5
รวม	3.54	4.67	0.32	

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาตามค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยรวมมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified} = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก (PNI_{modified} = 0.39) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 0.38) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ (PNI_{modified} = 0.31) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงข้อมูลต่าง ๆ

($PNI_{\text{modified}} = 0.27$) และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.26$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	ความเป็นจริง			ความเป็นจริง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร	3.22	0.73	ปานกลาง	4.55	0.27	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.24	0.72	ปานกลาง	4.53	0.30	มากที่สุด
ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.55	0.70	มาก	4.67	0.25	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.53	0.82	มาก	4.58	0.37	มากที่สุด
ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามงานแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร	3.68	0.83	มาก	4.72	0.18	มากที่สุด
รวม	3.44	0.76	ปานกลาง	4.61	0.27	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามงานแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.72) และผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามงานแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังลำดับแรก ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.18) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.25) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.37) ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.27) และผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10

ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	ค่าความ	ค่าความ	PNI_{modified}	ลำดับ
	เป็นจริง (\bar{X})	คาดหวัง (\bar{X})		
ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร	3.22	4.55	0.41	1
ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.24	4.53	0.40	2
ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.55	4.67	0.32	3
ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.53	4.58	0.30	4
ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามงานแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร	3.68	4.72	0.28	5
รวม	3.44	4.61	0.34	

จากตารางที่ 4. 10 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ด้าน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยรวม มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified} = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของ บุคลากรมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก (PNI_{modified} = 0.41) รองลงมาคือ ผู้บริหารมี การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (PNI_{modified} = 0.40) ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (PNI_{modified} = 0.32) ผู้บริหารมีการ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (PNI = 0.30) ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม งานแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร (PNI_{modified} = 0.28) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะเวลาที่ 1 มาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งบทสัมภาษณ์ได้ผลตามค่าดัชนีลำดับความ ต้องการจำเป็น ดังนี้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ซึ่งด้านนี้ผู้บริหารควรมีการพัฒนามากกว่า ด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในตัว บุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิด ความเชื่อมั่นในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารแนะนำวิธีการ ทำงานใหม่ๆ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรมีการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้ บุคลากรแสดงออกทางความคิด โดยให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกฎระเบียบต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร

1.2 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ สำเร็จ

ผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานได้เต็มความสามารถ มีการสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เชื่อมมั่นและวางใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทำงานเต็มความสามารถ จะส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

1.3 ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารควรทักษะในการยกย่องชมเชยในตัวบุคลากร มีทักษะในการพูดที่ดี พูดจาไพเราะอ่อนหวาน เล็งเห็นความตั้งใจในการทำงาน ของบุคลากร สร้างองค์กรให้เกิดความสามัคคี มีความรักใคร่ในหมู่คณะ และเล็งเห็นความสำคัญ ความตั้งใจของผู้ร่วมงาน ถ้ามีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาก็เข้าไปมีส่วนในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

2. ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

แนวทางการพัฒนาในด้านนี้ คือ ผู้บริหารควรมีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ พุ่มเท ทั้งร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนี้

2.1 ผู้บริหารมีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการศึกษาต่อและพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนา และมีการติดตามผลประเมิน ทำดีมีรางวัล

2.2 ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อได้รับแนวทางในการดำเนินงานที่หลากหลายรูปแบบ ก่อนมอบหมายงานให้กับบุคลากร ผู้บริหารต้องสอบถามและสังเกตความสามารถของแต่ละบุคคล และมอบหมายงานให้ตรงตามความถนัดและความสนใจ พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากร

2.3 ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์กร และประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน เพื่อจะได้ปฏิบัติตามในแนวทางเดียวกัน เกิดความสามัคคี รักใคร่ในหมู่คณะ และผู้บริหารควรให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางการพัฒนาในด้านนี้ คือ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ การทำงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เราทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และวางแผนแก้ปัญหาที่ตรงจุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีกระตุ้นทางปัญญาของบุคลากร ดังนี้

3.1 ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากรที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อนำนวัตกรรมนั้น ๆ ไปพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ พัฒนางานให้ตรงกับความสามารถนั้น ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียน ทำนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรให้สื่อเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการอบรมเกี่ยวนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

3.3 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกันกับทุกฝ่าย วิเคราะห์ สังเคราะห์งาน และเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ สร้างกระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหานี้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวทางการพัฒนาในด้านนี้ คือ ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารควรทำงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน และรูปแบบงานอย่างชัดเจนและชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบก่อนลงมือปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรควรมีการประชุมวางแผน ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

4.2 ผู้บริหารมีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อนักที่ ทุ่มเทพลังกาย พลังใจในการปฏิบัติงาน ทำงานเพื่อส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน

4.3 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารควรประพฤติตนให้บุคลากรมีความศรัทธา สร้างความเชื่อมั่น มีความกล้าหาญ และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความรักในวิชาชีพ พุดจาไพเราะ ยกย่องชมเชยบุคลากร ที่ทำความดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นจริง ความคาดหวัง ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

ระยะที่ 1 สรุปผลความเป็นจริง ความคาดหวัง และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ภาวะผู้นำตามความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำตามความเป็นจริงลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ

ภาวะผู้นำตามความคาดหวังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำตามความคาดหวังลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ

ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ในภาพรวม $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีการพัฒนามากกว่าด้าน อื่น ๆ รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของ บุคลากร มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งมี กระบวนการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงาน อย่างเต็มที่ ผู้บริหารแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาขึ้น
2. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรมีการแสดงความคิดเห็นใน ความสามารถและผลงานของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเท ทั้งร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง กระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ การทำงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้ เราทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และวางแผนแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้อย่างตรงจุด
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวม รวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร

1. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมา อภิปรายผลได้ดังนี้

ระยะที่ 1 สรุปความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารควรมีการพัฒนามากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมทั้งมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นใจในการทำงานมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรียน ชาธรรมมา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายคุณโทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ เขต 2 จำนวน 161 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thomas G. Henkel (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการผูกพันในงานของพนักงานเสริมในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันในงานของพนักงานเสริมและรูปแบบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสอนเสริมนอกเวลาในมหาวิทยาลัยกว่า 30 แห่งในทางตะวันออกของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ปัจจัยของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางต่อความผูกพันในงานของพนักงานสอนเสริม ได้แก่ 1) คุณสมบัติต้นแบบของผู้บริหาร 2) พฤติกรรมต้นแบบของผู้บริหาร 3) การสร้างแรงจูงใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การพิจารณาการทำงานเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสาน ไม่ส่งผลต่อการผูกพันในงานมากกว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเดี่ยว ๆ และในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ปัจจัยนั้นพบว่า ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจสำคัญที่สุดในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานเสริม

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรมีการแสดงชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ พุ่มเท ทั้งร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประหยัด สีสดี (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็น

จริงตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ในส่วนของการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวม พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Gittens (2009) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการ ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชาและสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าและสมาชิกมีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ การทำงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เราทราบปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และวางแผนแก้ปัญหานั้น ๆ ได้อย่างตรงจุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดรูณี ชันขวา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมทั้ง

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่น เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานซึ่งจะทำให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้บริหารและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมสุคนธ์ สุริยวงศ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการที่ผู้บริหารมีมากที่สุด คือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา คำก้อน

(2554) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโดยรวม และรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก ซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารควรมีการพัฒนา มากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรมีกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการ ให้คำแนะนำในเรื่องใหม่ๆ และสร้างเจตคติที่ดีแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ เมื่อมี ปัญหาหรือข้อบกพร่องผู้บริหารร่วมแก้ไขปรับปรุงปัญหานั้น ๆ ร่วมกับผู้ร่วมงาน ส่งผลให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี รวมถึงมีการให้กำลังใจ แสดงความชื่นชมแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ร่วมงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา วงศ์ทัศนชาติ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหา น้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการ สร้างแรงบันดาลใจ 2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยรวม อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในชุมพร โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุก คนในองค์กร โดยใช้หลักความจริงใจ ความโปร่งใส และความมีเหตุผลในการอยู่ร่วมกัน ส่งเสริมให้มี การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูที่ ความสามารถ ความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีการแสดงความคิดเห็นในเนื้องานนั้น ๆ และ มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค คอยห่วงใยเอาใจใส่อย่างเสมอ ดันเสมอปลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจภรณ์ ผินสุ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน

ระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการออกจากราชการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหา และนำปัญหาที่พบมาร่วมกันประชุมปรึกษาหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองแก้ว สานุสนธิ์ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดทำหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย 2) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรมีความศรัทธาในตัวผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธนันท์ หลีประเสริฐ (2558) ได้ศึกษา การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู กลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่มกรุงเทพตะวันออก

สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา ได้แก่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 3) ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา ลำดับที่ 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hugo Zagorsek et. al. (2009) ได้ศึกษาจัดการในองค์กร 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรและกระบวนการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับ 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อการบริหารองค์กรที่มากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนผ่าน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ที่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 67.00) มีอายุเฉลี่ย 34 ปี โดยมีอายุระหว่าง 30-50 ปี (ร้อยละ 70.00) มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 48.00) และเป็นผู้บริหารสูงสุด (ร้อยละ 52.00) และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อโครงสร้างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลกระทบโดยตรงกับการได้มาซึ่งข้อมูลทางการบริหารและการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรในกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

- 2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมั่นใจในตนเอง ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเสียสละมุ่งพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย
- 2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความยุติธรรมแก่บุคลากร
- 2.1.3 ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร
- 2.1.4 ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

2.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจสำหรับผู้บริหาร

2.2.2 ควรศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อด้านแรงบันดาลใจ

2.2.3 ควรศึกษาเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจแบบเฉพาะเจาะจง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. (เอกสารประกอบการอบรม).
- นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2550*.
- กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน. (2553). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติมา ปริดีติติก. (2540). *ทฤษฎีการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กรองแก้ว สานุสิทธิ์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุงศ์ พลเดช. (2559). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*, สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2559, จาก <http://www.lobburi.go.th/governor/leader.doc>
- จินตนา คำก้อน. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- จินตนา แสงโสภณ. *ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม*. (26 ธันวาคม 2560).
- สัมภาษณ์
- จำเนียร พลหาญ. (2553). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (ปรับปรุงครั้งที่ 2)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ชาตรี อัครเจษฎาภกร. (2542). ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2545). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2542). เอกสารประกอบการสอนวิชาหลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดาร์พงษ์ รัตนสุวรรณ. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ. (19 สิงหาคม 2559). บรรยาย.
- ทองใบ สุดซารี. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ทะนงศักดิ์ เนื่องเยาว์. (2556). คุณลักษณะผู้นำ, สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2559, จาก <http://www.oknation.net/blog/chimde/2008/01/27/entry-1>
- ธงชัย วงษ์ชัยสุวรรณ. (2540). วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธเนศ ขำเกิด. (2556). สมรรถนะเฉพาะและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา, สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2559, จาก <http://gotoknow.org/blog/tsnes/77080>
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย เปรมปรีดิ์. (2542). ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2546). คิดและทำอย่างผู้นำ. กรุงเทพฯ: สนุกอ่าน.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2543). หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เบญจภรณ์ ผินสุ่. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น(ฉบับปรับปรุงใหม่) (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมสุคนธ์ สุริยวงศ์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2542). ศัพท์บริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- ประยงค์ รัตนรงค์. (2555). แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ, สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2561, จาก <http://gotoknow.org/blog/play/117211>
- ประหยัด สัสดี. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัทธนันท์ หลีประเสริฐ. (2558). การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู กลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2554). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3). (2553). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพ.
- พระวิรัช เอี่ยมศรีดี. (2554). การประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารงานที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของครู และบุคลากรของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2552). การประกันคุณภาพการศึกษา (เอกสารประกอบการสอน). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิศสวาท ศรีแสน. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของโรงเรียนในจังหวัดยโสธร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- แพรรักษ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างจริยธรรมในมหาวิทยาลัย*,
สืบค้นจาก <http://gotoknow.org/home/blog/teacherdevelopment/195965>
- แพรรักษ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*, สืบจาก
<http://gotoknow.org/blog/theories/236686tip999/71569>
- เพ็ญพร ทองคาสุก.(2553). *ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต). ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์. (2550). *การพัฒนาระบบการจัดการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560) *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*.
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก วันที่ 6 เมษายน 2560
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและเซเท็กซ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกฝนอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2547). *พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม
อุตสาหกรรม หน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม*. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). *การปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *หัวหน้างานพันธุ์แท้*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิลรัตน์ สงนางรอง. *ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม. (15 ธันวาคม 2560).*
สัมภาษณ์.
- วิรัตน์ สายสุด. (2549). *การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา
(พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิทยา ตินชาติ. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจ
ของผู้บริหารเทศบาลในตำบลในจังหวัดชุมพร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). เพชรบุรี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค.
- ศิริ ณะมุล. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย. (2 พฤศจิกายน 2560). สัมภาษณ์.
- ศิริวรรณ ทวลกระสินธุ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เศวานิต เศาณานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สัญญา เศรษฐพิทยากุล. (2546). *หลัก 7 ประการสู่ความสำเร็จของ TQM*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- สันติชัย คาสมาน. (2534). *ความคาดหวังของศึกษาธิการอำเภอกับผู้ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอกเกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ :
- สนอง พรวิเศษศิริกุล. (5 เมษายน 2561). สัมภาษณ์.
- สัมฤทธิ์ มั่นดอนเคื้อ. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).
- มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (2560). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2559*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (2560). *ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27*, สืบค้น จาก <http://www.secondary27.go.th/main/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานการและประเมินคุณภาพศึกษา. (2549). *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานการและประเมินคุณภาพศึกษา.
- สิริภาพ เหล่าลาภะ. (2545). *พุทธศาสตร์การเมือง*. กรุงเทพฯ: สถาบันพุทธลีลา ศูนย์สื่อสารพุทธศาสนา.


- สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และ เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*, สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธน อ่อนชู. (2549). *ผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นครศรีธรรมราช: โรงพิมพ์จิตรอักษรการพิมพ์.
- สุพรรณิ มาตรโพธิ์. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขต กรุงเทพฯ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเพียบ สอนใจ. *รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย.* (8 มีนาคม 2561). สัมภาษณ์.
- สุมาลี บุญหล้า. *ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก.* (23 ธันวาคม 2560). สัมภาษณ์.
- สุรีย์ กาญจนวงศ์. (2541). “จิตวิทยาการมุ่งใจเพื่อการบริหาร: ความคิดพื้นฐานและความต้องการพื้นฐานของมนุษย์. ใน เอกสารประกอบการบรรยาย ณ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุริยน ชาธรรมมา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคุณโจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวิมล วืองวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*, สืบค้น จาก <http://gotoknow.org/home/blog/sopone/108887>
- โสรัจ พิศชวนชม. (2542). *หลักสูตรการจัดการมัธยมศึกษา*. อุตรธานี: สำนักงานส่งเสริมวิชาการ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุตรธานี.
- อติศ ไชยศิริพันธ์. *ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27.* (23 ธันวาคม 2560). สัมภาษณ์.
- อริญ มุลบุญ. *ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม.* (26 ธันวาคม 2560). สัมภาษณ์.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

- Bass, B.M. (1999). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New Delhi: Ambika.
- Burns, James M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Cohen, William A. (1990). *The Art of the Leadership*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall
- Covey, Stephen R. (2004). *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster.
- Gittents E, B. (2009). *Perception of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader role of Academic Department Chair: A Study of Selected Universities in Virginia*. Ed. D. dissertation. Washington DC: The George Washington University.
- Hugo Zagorsek et. al. (2009). *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*. Journal for East European Management.
- Kenzevich, Stephen J. (1984). *Administration of Public*. 4th ed. New York: Harper and Row.
- Oke, Adegoke., Munshi, Natasha. & Walumbwa, Fred O. (2009). *The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities*. Organizational Dynamics.
- Stephen R. Covey. (1990). *The 7 habits of highly effective people: A Fireside*
- Stufflebeam, Danial L and Anthony J. Shinfield. (1985). *Systematic Evaluation Boston* : kluwer- Nijhoff Publishing.
- Thomas G. Henkel. (2012). *The Relationship between Transformational Leadership Styles and University Adjunct Faculty Work Engagement*.
- Vroom, V. H. (1970). *Work and Motivation*. New York: John Willey & son.
- Witkin, B.R. and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and Conducting needs assessments. A practical guide*. Thounsand Osk, CA : Sage Publication. Inc.

Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

คำชี้แจงทั่วไปในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นจริงและความคาดหวังผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับคือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1) โดยสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

3. ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดและคำตอบของท่านจะใช้ในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์

นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ ต้องการให้ท่านเลือกระดับการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงและความต้องการจำเป็น ซึ่งท่านคิดว่าตรงกับคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด โดยกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงระดับเดียว

ตารางที่ ก.1

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง					ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคาดหวัง				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน					✓					✓

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม ข้อ 0 หมายความว่า ท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับผู้บริหารมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27

.....
คำชี้แจง ขอความกรุณาให้ท่านเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....เวลา.....
สถานที่.....

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวเกศสุตา วรรณสินธ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล.....อายุ.....ปี
2. ตำแหน่งในปัจจุบัน.....
3. ระดับการศึกษาสูงสุด () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก
จากสถาบัน.....สาขาวิชา.....
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....ปี

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.1 ผู้บริหารมีการส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกของบุคลากร

1.2 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

1.3 ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจ

2. ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.1 ผู้บริหารมีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

2.2 ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

2.3 ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.1 ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

3.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3.3 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์งาน สั่งเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ

.....

.....

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

4.1 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

.....

.....

4.2 ผู้บริหารมีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

.....


.....

4.3 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY)
 ลงชื่อ.....
 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ข.1

แสดงค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	<u>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u> ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการปฏิบัติและมอบหมายงานให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางภาคผนวกที่ ข.1 (ต่อ)

แสดงค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
7	<u>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</u> ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีกระบวนการจูงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
12	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร	+1	+1	0	0	+1	0.60	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้

ตารางภาคผนวกที่ ข.1 (ต่อ)

แสดงค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
15	<u>ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา</u> ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์สังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงข้อมูลต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางภาคผนวกที่ ข.1 (ต่อ)

แสดงค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
20.	<u>ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล</u> ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามงานแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร	+1	+1	0	0	+1	0.60	ใช้ได้

ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

ตารางที่ ข. 2

ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าอำนาจจำแนก ด้านความเป็นจริง	ค่าอำนาจจำแนก ด้านความคาดหวัง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.69	0.57
2. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ	0.55	0.43
3. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	0.67	0.62
4. ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	0.37	0.54
5. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ในการปฏิบัติและมอบหมายงานให้กับบุคลากร	0.48	0.57
6. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	0.55	0.39
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
1. ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคลากร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	0.73	0.48
2. ผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดกับตัวบุคลากร	0.46	0.47
3. ผู้บริหารมีกระบวนการจูงใจ	0.45	0.39
4. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออก	0.47	0.48
5. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	0.42	0.52
6. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	0.40	0.50
7. ผู้บริหารมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร	0.67	0.55
8. ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	0.43	0.72

ตารางที่ ข. 2 (ต่อ)

ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ค่าอำนาจจำแนก ด้านความเป็นจริง	ค่าอำนาจจำแนก ด้านความคาดหวัง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	0.51	0.57
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้	0.47	0.78
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์สังเคราะห์งาน อย่างเป็นระบบ	0.55	0.77
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงข้อมูล ต่าง ๆ	0.49	0.56
5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารงาน เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา	0.59	0.69
ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล		
1. ผู้บริหารแสดงความชื่นชมในความสามารถและ ผลงานของบุคลากร	0.58	0.58
2. ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	0.38	0.60
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่บุคลากรและเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	0.58	0.61
4. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล	0.80	0.78
5. ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามงานแนะนำและ ช่วยเหลือบุคลากร	0.64	0.88

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้านความเป็นจริงเท่ากับ 0.92 และด้านความคาดหวัง
เท่ากับ 0.95

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ โทร. ๑๖๗

ที่ ร.ศ. ๐๔๐/๒๕๕๙

วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ไพศาล วรคำ

ด้วย นางสาวเกศสุตา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๕๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- | | | |
|-------|-------------------------------------|------------------------------------|
| เพื่อ | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวิทย์ ทองบุญ)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ศน.บ.๕๘๖๖.๐๖/๓ ๓๖0๓๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.รัชนีเห็ญ พลเยี่ยม

ด้วย นางสาวเกศสุตา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๔๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- | | | |
|-------|-------------------------------------|------------------------------------|
| เพื่อ | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวาที ทองบุญ)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศบ.บศ.ร.บ.ร.บ.ร. ๙๖๐๓๙๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายบัณฑิต ประสิทธิ์นอก

ด้วย นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๔๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- | | | |
|-------|-------------------------------------|------------------------------------|
| เพื่อ | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input type="checkbox"/> | ๑ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวิทย์ ทองบุญ)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศร. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๗๐๗/๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายนิรันดร์ จันทร์เหลือง

ด้วย นางสาวเกศสุตา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๔๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- | | | |
|-------|-------------------------------------|------------------------------------|
| เพื่อ | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยคณบดีรองศาสตราจารย์ ดร.สุรวาท ทองบุ)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศส. ๐๕๕๐.๐๒/ว ๓๖๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางรุ่งนภา วรรณคำ

ด้วย นางสาวเกศสุตา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๔๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗ ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- | | | |
|-------|-------------------------------------|------------------------------------|
| เพื่อ | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรภาพ ทองบุ)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๓๑๐๓/ค

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน

ด้วย นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๔๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน ๑๕ คน ครู จำนวน ๑๕ คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวิทย์ ทองบุ)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศร. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๙๐๙๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๑

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๕๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน ๑๑๓ คน ครู จำนวน ๓๔๑ คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวิภา ทองบุ)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘๗ ต่อ ๑๖๗

ที่ ศธ. ๐๕๔๐.๐๒/ว ๗๐๗๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วย นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๑๐๒๐๐๔๐๑ นักศึกษา
ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาสารคาม
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๗” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุ
ตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์งานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวัต ทองบุญ)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์

โทรศัพท์ ๐ -๔๓๗๒-๒๑๑๘๘๓ ต่อ ๑๖๗

ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ ง.1 สัมภาษณ์ นางสาวจินตนา แสงโสภา ครูโรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม
เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560



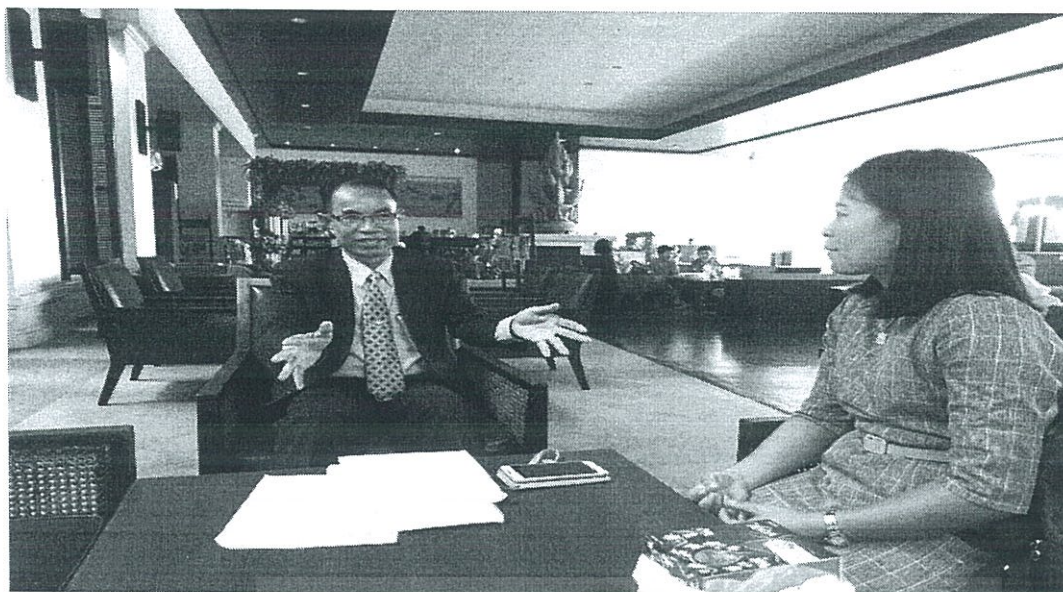
ภาพที่ ง.2 สัมภาษณ์ นางอรุณ มูลบุญ ครูโรงเรียนวาปีปทุม เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2560



ภาพที่ ง.3 สัมภาษณ์ นางสุมาลี บุญหล้า ครูโรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก
เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561



ภาพที่ ง.4 สัมภาษณ์ นายศิริ ณะมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณภูมิวิทยาลัย
เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561



ภาพที่ ง.5 สัมภาษณ์ นายสุเทพ สอนใจ รองผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2560



ภาพที่ ง.6 สัมภาษณ์ นายอริศ ไชยศิริรินทร์ ศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561



ภาพที่ ง.7 สัมภาษณ์ นายสนอง พรวิเศษศิริกุล ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม เมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2561



ภาพที่ ง.8 สัมภาษณ์ นางวิมลรัตน์ สงนางรอง ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2560

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวเกศสุดา วรรณสินธ์
วัน เดือน ปี เกิด	16 พฤศจิกายน 2533
ตำแหน่งหน้าที่	ครู โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม 254 หมู่ที่ 1 ตำบลบัวแดง อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด 45180
ที่อยู่ปัจจุบัน	112 หมู่ที่ 4 บ้านหัวนาคำ ตำบลดงกลาง อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2557	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
พ.ศ. 2562	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม