

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3



ยุพา สิริอำนวยการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN CHANGE LEADERSHIP STATUS OF EDUCATIONAL  
INSTITUTE ADMINISTRATORS AND SCHOOL EFFECTIVENESS WANG NUA SCHOOL  
NETWORK GROUP UNDER THE OFFICE OF LAMPANG PRIMARY EDUCATION SERVICE  
AREA 3



An Independent Study in Partial Fulfillment of Requirements  
for the Master of Education in Educational Administration  
August 2018

Copyright of University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

ของ ยุพา สิริอำนาจศักดิ์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลันติ บุรณะชาติ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)



<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	ยุพา สิริอำนวยการศึกษาศึกษา, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพของโรงเรียน

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**Title:** A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN CHANGE LEADERSHIP STATUS OF EDUCATIONAL INSTITUTE ADMINISTRATORS AND SCHOOL EFFECTIVENESS WANG NUA SCHOOL NETWORK GROUP UNDER THE OFFICE OF LAMPANG PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA 3

**Author:** Yupa Siriamnuaisak, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2018

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Santi Buranachart

**Keyword** Transformational Leadership, School Effectiveness

#### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the transformational leadership of the administrators in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 2) to study the effectiveness school in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 3) to study the relationship between transformational leadership and effectiveness school in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 the population of this study administrators and teachers in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 the research were 100 instructors. The instruments used for collecting data were a rating – scaie questionnaire. The research was further analyzed by mean, standard deviation, and Person product moment correlation coefficient. The results of the study were 1) the delves in transformational leadership of secondary in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 The overall transformational leadership and individual aspects were found at a high level. 2) The level of the effectiveness school in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 the overall has a high level. 3) The relationship between transformational leadership in Wang Nua school network group under the Office of Lampang Primary Education Service Area 3 had overall and individual aspects has a high level was statistically significant at the 0.01

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยพะเยาและคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ที่หลากหลายที่มีประโยชน์ แก่ข้าพเจ้า ด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำของ ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยตรวจแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัยจน สำเร็จ

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.รักษิต สุทธิพงษ์ ศน.กนิษฐา สวยสดี ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ และนายมนตรี ธิแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่สุวังเหนือ ที่ได้กรุณาที่ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นตรวจสอบ ให้การอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ผู้เขียนจึงขอ กราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายนี้ผู้เขียนขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้เขียนมีสติปัญญาในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้เขียนขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้เขียน ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้เขียนจนสามารถให้การศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ยุพา สิริอำนาจศักดิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	30
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน .....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ประชากร.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46



การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3.....	54
ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 .....	59
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 วิเคราะห์โดยสถิติจากค่าสัมประสิทธิ์ สหพันธ์แบบเพียร์สัน .....	64
บทที่ 5 บทสรุป.....	65
สรุปผลการวิจัย .....	66
อภิปรายผลการวิจัย .....	68
ข้อเสนอแนะ.....	70
บรรณานุกรม .....	72
ภาคผนวก .....	80
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	81
ภาคผนวก ข การพิจารณาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	82
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	89
ประวัติผู้วิจัย .....	96

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงข้อมูลประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	45
ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 โดย ภาพรวมและรายด้าน .....	54
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 ด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	55
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ.....	56
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา.....	57
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล .....	58
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	59
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	60

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก .....	61
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน.....	62
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน.....	63
ตาราง 13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 .....	64



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา .....	22
ภาพ 2 แสดงการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน .....	23
ภาพ 3 แสดงการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐไอโฮไอ .....	24
ภาพ 4 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ .....	28
ภาพ 5 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	44



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่า เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมามาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน หากมองในระดับองค์การทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นของตน ทั้งในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเองและเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่า หากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเองขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาหรือแม้แต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่า ตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะนำเราไปสู่ความหายนะหรือความล้มเหลวหรือการสาบสูญล้มละลายเหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก เช่น ไดโนเสาร์หรือองค์การต่าง ๆ ที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมายหรือต้องกลายเป็นของต่างชาติ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การในยุคนี้มีใช้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือเปลี่ยนแปลงตามแฟชั่น หากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิด เช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อดเปลี่ยนสภาพไปเป็นกบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยและขึ้นอยู่กับอาการขององค์การนั้นว่า รุนแรงหรืออาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด สำหรับในระดับองค์การในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คน

ในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้ การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การ ได้ตั้งไว้ (นิศานาค นนท์จุมจัง, 2553, หน้า 87-99) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็น ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อ บุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผล ให้เกิด ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 8) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นผลสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถ ทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งที่เกิดจากประสบการณ์ใน การบริหารของผู้บริหาร เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะนิสัย มีทักษะ มีบุคลิกภาพ และมีเจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข โรงเรียนที่มีประสิทธิผล หรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความทุ่มเท ความพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สำคัญต้องอาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็น ทิศทางของการพัฒนาที่ถูกต้องถูกทิศทาง อันเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงาน และเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงาน ในโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ และส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้ภาวะผู้นำ

ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดีขึ้น และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่ต้องทำ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จะก่อให้เกิดความพึงใจ และผลสำเร็จการทำงานจะเกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน (สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 31) ประสิทธิภาพของโรงเรียนตามแนวคิดของ มอทท์ (Mott, 1927 as cited in Hoy and Miskel, 1991, p. 398) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้งนี้ โรงเรียนจะมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะ การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะได้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะได้บริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลมากขึ้น (สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 36)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3 เป็นหน่วยงานบริหารราชการ ส่วนกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานผู้เรียนดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถพัฒนาศักยภาพ และเรียนรู้ ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอวังเหนือ อำเภอแจ้ห่ม และอำเภอเมืองปาน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาบังเกิดอย่างมีประสิทธิภาพในระดับ สถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School Based Management (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3, 2560) แต่เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย แนวโน้มประชากรวัยเรียนจะส่งผลให้นักเรียนลดลง อย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา นโยบายของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3 ก็ต้องปรับเปลี่ยนตามกระทรวงซึ่งมีการปรับเปลี่ยน ตามรัฐบาล ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนตามรัฐบาลสถานศึกษาก็ปรับเปลี่ยนตามรัฐบาล จึงส่งผลให้ การจัดการศึกษามีความล่าช้าในการวางแผนบริหารการจัดการศึกษา ต้องมีการกำกับติดตาม

การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และบุคลากรบางส่วนไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่ามาตรฐาน อาจเป็นเพราะเนื่องจากการขาดแคลนครู ในสาขาวิชาที่เรียน ภายในหน่วยงานขาดทักษะในการวางแผน และไม่มีวามเชื่อมโยงในระบบ ในการจัดการศึกษา

จากสภาพปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นทั้งอำนวยการ นักจัดการ และเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ต้องใช้ภาวะผู้นำ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Owen, 1981, p. 45; McCorkle, et al., 1982, p. 190 อ้างอิงใน คักดีไทย สุทธิจาวร, 2549, หน้า 21) การที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้นถือว่า ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน เป็นผู้ส่งเสริม ความก้าวหน้าของการเรียนการสอน เป็นผู้จัดการให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เป็นผู้ที่ต้อง รับผิดชอบงานของโรงเรียน ตั้งแต่งานสูงสุดมาจนถึงต่ำสุด ซึ่ง ธรินทร์ นามวรรณ (2548, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาจะดีได้ขึ้นอยู่กับความสามารถการจัดการ ของผู้บริหารที่จะเข้าใจหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร สามารถประยุกต์ใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นสภาพและปัญหาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ที่ประสบปัญหาอยู่หลายปัญหา ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดการศึกษาให้ทัน ต่อสถานการณ์ของบ้านเมืองและจะส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อนักเรียน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่าย โรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เพื่ออยากจะ ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนในด้านการเป็นผู้นำ สามารถเปลี่ยนแปลงให้ผู้เรียนให้เกิดประสิทธิด้านผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้นต้องมีวิธีการอย่างไร เพื่อจะได้เป็นสิ่งที่ช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนในปัจจุบัน และส่งผลให้ประสิทธิผลของ โรงเรียนเกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้นอย่างไรบ้าง รวมไปถึงผู้บริหารสามารถมีการวางแผนพัฒนา



ด้านการศึกษาและบริหารจัดการการศึกษาของผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เชิงบวก

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ครูผู้สอน จำนวน 94 คน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 6 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 100 คน

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### **ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

**ผู้นำ** หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนทำงานให้กับคนอื่นในองค์กรระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ภาวะผู้นำการมีอิทธิพลที่อยู่เหนือการยอมรับ มีความสามารถในการวางแผนการทำงาน โดยใช้ด้านความคิด ความสนใจ และสามารถนำองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการศึกษา หรือการบริหารงานในองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น

**ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเองที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคที่เข้ามาต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการศึกษาหรือการควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้ มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม

**ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดีสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายในได้ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมแต่อุทิศตนเพื่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ให้แก่ผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ

**ด้านการกระตุ้นปัญญา** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเป็นผู้วิเคราะห์และสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดี

**ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเราให้กับผู้อื่น มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลื่อมใสและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจในองค์กร โดยการมอบหมายงานให้

ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

**ประสิทธิผลของโรงเรียน** หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้ ประกอบด้วยนักเรียนที่เป็นผลผลิตมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติเชิงบวก โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสามารถแก้ปัญหาภายในและบุคลากรให้มีความพอใจในการทำงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

**ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง** หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองของนักเรียน โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงโดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณและคุณภาพสูงจะเป็นโรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงมีความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในทางที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก** หมายถึง มีความเห็นท่าทีในเชิงบวก ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของนักเรียนแสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษาสร้างความเจริญให้บุคคลใน 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย มีความสมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจรู้จักมีเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามมากยิ่งขึ้น

**ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน** หมายถึง การบริหารโรงเรียนต้องคำนึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง ต้องมีความพยายามและปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายและเหมาะสม ครูจะต้องสร้างกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมและมีวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนให้เกิดใหม่เสมอ ทั้งนี้เนื้อหาทางวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม เพราะมีวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน

จะเป็นวิธีการที่ติดตัวสามารถนำไปปรับปรุงใช้เป็นแนวทางในการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีความสุข

**ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน** หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม หลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเป็นธรรมดา เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิดความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่านิยมความต้องการของสังคมและเป้าหมายที่ต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะมีผลต่อการพัฒนางาน เพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคี สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานและการออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลเสียต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้ง่ายขึ้น

### **ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย**

1. ผลการศึกษาจะเป็นการขยายขอบเขตความรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ได้กว้างขวางและแพร่หลายมากยิ่งขึ้น
2. ผลการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย โรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลมาปรับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนต่อไป
3. ผลการศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารงาน และพัฒนา ประสิทธิภาพของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 3

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายทั้งที่มีความแตกต่างและสอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยนำมาพิจารณาศึกษาทำความเข้าใจดังนี้ (อาคม วัตโธสง, 2547, หน้า 1)

กูด (Good, 1959, p. 313) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง คัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

บาร์นฮาร์ท และสไตน์ (Barnhart and Stein, 1956, p. 693 อ้างอิงใน อาคม วัตโธสง, 2547) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่นำบุคคลอื่น

กูลด์เนอร์ (Gouldner, 1950, p. 17) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่พฤติกรรมของเขากระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมคล้อยตาม

ลิปแฮม (Lipham, 1964, p. 122) มีความเห็นว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หรือริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งในการวางแผนงาน การดำเนินการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เอ็ทซึโอนี (Etzioni, 1965, pp. 688–698) นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นยินยอมกระทำตามเขาในทุก ๆ เรื่อง

เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 19) ระบุว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นวัตถุประสงค์ร่วมของทั้งผู้นำและผู้ตาม

ฮาลปิน (Halpin, 1966, pp. 27–28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการ

ไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

ไซมอนสมิทเบิร์ก และทอมสัน (Simon ,Smithburg and Thompson, 1971 อ้างอิงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2548, หน้า 1) ระบุว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

เฟดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 1) นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

มัลลิกา ต้นสอน (2547, หน้า 164) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินการอย่างก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลที่เขามีอยู่ชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามทิศทางที่เขาต้องการ โดยที่ผู้นำยังมีส่วนสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของกลุ่มและสมาชิก สร้างความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มและความผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 117) สรุปเอาไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจ ใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2548, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางถูกต้องต่อภาระกระทำของผู้อื่นและมีมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
3. ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นหัวหน้า และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นออกมาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ตั้งไว้

### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ตรงคำภาษาไทยหลายคำที่นิยมใช้กัน นอกจากนี้ภาวะผู้นำแล้ว ยังมีคำว่า การเป็นผู้นำ และความเป็นผู้นำ (อาคม วัดโธสง, 2547, หน้า 2) นักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้

ปริมปราง พรหมมาณพ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ร่วมใจกับผู้นำดำเนินงานจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อัมพวัน ประเสริฐภักต์ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนคล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน และทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เอกชัย บุรณธน (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มและจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อีกด้วย

ประชัย เปี่ยมสมบุรณ์ (2550, หน้า 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจใ้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ชนันดา โชติแดง (2550, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้อิทธิพลในการชักจูงหรือใ้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมให้กับคณะครูและกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการทำงาน บุคลากรในสถานศึกษาก็จะมีความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ลือชา เสถียรวิริภาพ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด



รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย

วีรยา พวงไทย (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในการใช้ความสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้น และชี้แนะผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิกเกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริชัย มาประเสริฐ (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่เกิดจากการกระทำที่เป็นกระบวนการของบุคคล ที่มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้นำกลุ่ม และสถานการณ์ ถ้าพิจารณาองค์ประกอบดังกล่าวจะประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปร เป็นสิ่งที่กำหนดผลลัพธ์ หรือสิ่งแสดงออกของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำ และความพึงพอใจในงาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

กีแอมแมททีโอส์ (Giammatteo, 1981, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เหมาะสมไม่ใช่เป็นผู้สั่งการหรือควบคุมเท่านั้น แต่จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การสิ่งนั้น คือ การแสดงออกของความเป็นผู้นำของคน ๆ นั้น ได้แก่ การสร้าง และธำรงรักษากลุ่มไว้ได้ มีการทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ช่วยให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อกันและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อให้กลุ่มร่วมมือกันทำงานไปสู่

เป้าหมายอย่างราบรื่น

คุนทซ์ และโอ คอลเนลล์ (Koontz and O'Donnell, 1959 อ้างอิงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548, หน้า 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บลอค (Block, 1995, p. 98 อ้างอิงใน อ้อยทิพย์ ลาสิงห์รังษ์, 2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนผู้อื่นให้ละทิ้งความสนใจของตนเอง ให้หันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft, 2003, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

แบส (Bass, 1997, p. 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

รอช และเบลิง (Rauch and Behling อ้างอิงใน ทองใบ สุตชาวี, 2548, หน้า 2) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มบรรลุเป้าหมาย

สโตกคิลล์ (Stogdill, 1950 อ้างอิงใน นิกร สุขใจ, 2549, หน้า 7) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ที่มีผู้ให้ความหมายเอาไว้ 11 แห่งด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คน ๆ หนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ

3. ภาวะผู้นำในฐานะศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความช่วยเหลือ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล เพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวน และตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยการ หรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลปฏิกิริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้น ประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจมิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนในปฏิกิริยาโต้ตอบดังกล่าว นั้น มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ใต้บังคับบัญชา)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความคิดริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

โฮแกน และคนอื่น ๆ (Hogan and others, 1994, p. 493) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัวและให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับสวัสดิภาพของกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ชร สุทรราษฎร์ (2551, หน้า 327-366) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์ และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อสรุปว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้าน สามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่า แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่าจะมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การขจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมาก หรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาจาในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม เลื่อมใส ศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านควมมีประสิทธิภาพสูง และเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 6-7) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” การนำตนเองของบุคคล ประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและแรงจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเวลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ซิตีคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้มาร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกัน ในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีม คือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรจะเป็นตามปกติ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำ หรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) สเมอชิซ และมอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ ศาสนพิธี คำขวัญหรือภาษิตต่าง ๆ ประวัติ และคำสอนนิยามหรือตำนานหรือชาดก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยปีนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือมีความเป็นเสมือนสถาบันที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านี้ล่วงลับไปนับพันปีแล้วแต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของการบริหารทางการศึกษาที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ จัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำใน 5 กลุ่มนี้ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ในการบริหารงาน และคนเพื่อที่องค์กรนั้นจะอยู่รอดและมีความเจริญมากยิ่งขึ้น

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 1-17) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคน

ยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารรถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะ มีความรู้ มีความสามารถ ในการบริหารงานและเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้ทันต่อยุคปัจจุบันเพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายได้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (2550, หน้า 49); ฌ็องลูฟัวซ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 122-135); ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 325-366) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งให้เนื้อหาสำคัญไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ผู้สนใจศึกษามานานตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) จนถึงปัจจุบัน จะพบได้ว่านักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติกันมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการจนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำ

กับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปหรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เรากล่าวไว้ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

### 1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยการศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีตที่กล่าวถึงผู้นำและลักษณะเด่นของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาทั่วไป หรือที่เรียกว่า “ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory)” อาทิ อเล็กซานเดอร์ (Alexander) แห่งมาซิโดเนีย (Mazedonia) จูเลียส ซีซาร์ (Julius Cesar) แห่งโรมัน นโปเลียน โบนาปาร์ต (Napoleon Bonapart) แห่งฝรั่งเศส จินซีฮองเต้ แห่งจีน หรือพระเจ้าอโศกมหาราชแห่งอินเดีย เป็นต้น โดยบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจที่จะศึกษาว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to be Leader) และความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรมหรือผู้นำที่ดีจะมีลักษณะทางร่างกายหรือจิตใจแตกต่างจากคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นรูปร่างหน้าตา ส่วนสูง บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และการแสดงออก จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะของผู้นำได้ แม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะบางประการที่สามารถบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ ก็ไม่แน่ว่าบุคคลที่ลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ มีข้อจำกัดดังนี้

1.1 ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม



1.2 ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ที่มีได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลยังมิได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ และหลักการวิจัยเข้ามาประยุกต์ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ

1.3 ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไปลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกัน ในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป เป็นต้น

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory)

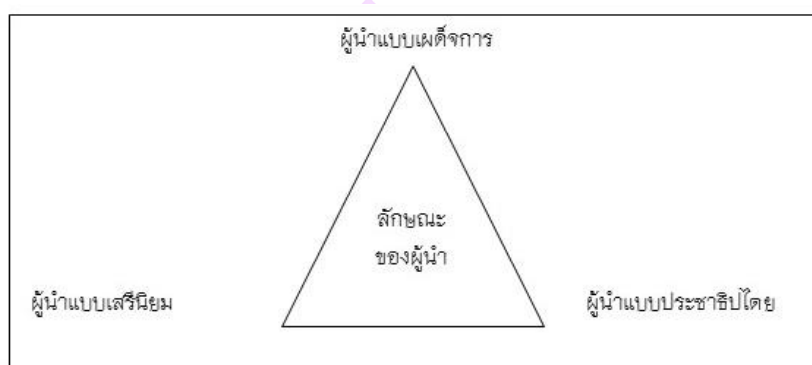
ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาด้านการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในสหรัฐฯ และประเทศตะวันออก ให้ความสนใจที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัยเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มแล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมาเพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิดและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม โดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน

2.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึง ผู้นำจะทำการจำกัด การปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูล และความช่วยเหลือ ที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วม ในกระบวนการตัดสินใจ



ภาพ 1 แสดงการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ที่มา: ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 124

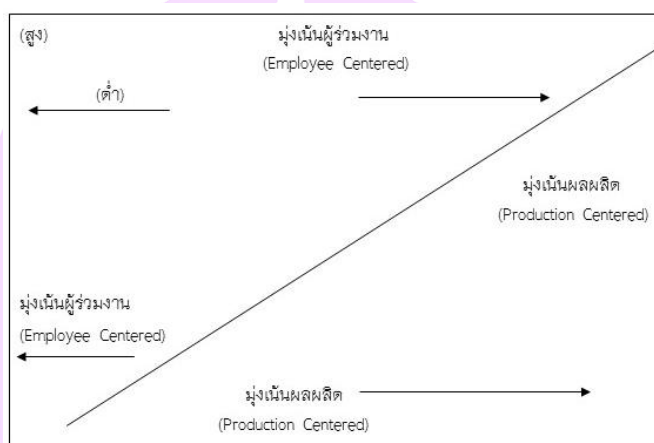
ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวาสามารถสรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็ไม่ได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ อย่างไรก็ตาม การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงาน และเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก

โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกตรงข้ามกัน ซึ่งสามารถแสดงออกได้ ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

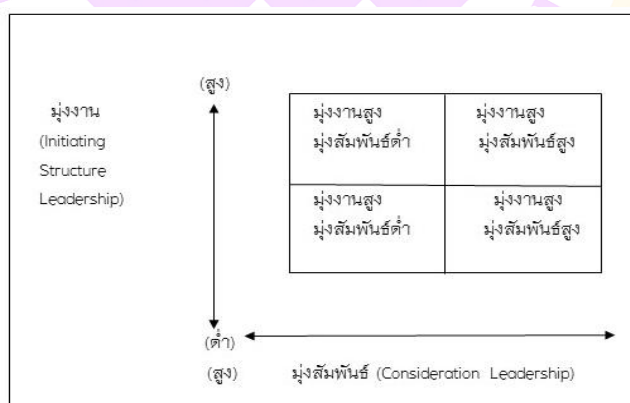
ที่มา: ฌ็องลูฟีนธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 125

ถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัย และการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

2.3 การศึกษาที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 ถึง 1950 ฟิชแมน (Fleishman, 1953, pp. 153-158) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) โครงการวิจัยนี้มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำ เป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ แบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดี และสร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีการทำงาน ทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงจะพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ

2.3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะเน้นเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีการเอาใจใส่สูงจะสนับสนุนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ



ภาพ 3 แสดงการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคมจึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลต่อการปฏิบัติงานดีกว่า แต่ผลการวิจัยครั้งหลัง ๆ กลับแสดงให้เห็นว่าผู้นำจึงควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง คือ มีความเป็นผู้นำที่มึนงานและตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพผลของความ เป็นผู้นำของบุคคลในองค์การ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอมิได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์แต่ผู้นำบางคนอาจมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวหรืออาจจะไม่แสดงทั้งสองลักษณะ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้รับการยอมรับและควมนิยมจนถึงปัจจุบันจากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน”

2.4 ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1939, p. 271–299) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ในสหรัฐอเมริกา ได้นำความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์ มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งในบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมผู้นำ (Managerial Grid) ซึ่งได้รับการยอมรับนำไปใช้งาน และกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต (Concern for Production) และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for People) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ควรนำรูปแบบผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม หรือผู้นำในอุดมคติมาใช้ เพราะเป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้รับความสนใจและนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งในสหรัฐอเมริกา และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ที่มีผู้นำเทคนิคพฤติกรรมกรรมการบริหารมาใช้งาน จนปัจจุบันเทคนิคนี้ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีทั้งการมุ่งเน้นผู้ร่วมงานสูง และมุ่งเน้นผลผลิตสูงจึงจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงานคือ ผู้นำในอุดมคติและผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต คือ ผู้นำที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีจึงควรศึกษาและปรับตนเอง รวมถึงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและผู้ร่วมงาน เพื่อที่การปฏิบัติงานนั้นจะไม่เกิดการขัดแย้งภายในองค์กร

2.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 163) นักบริหารและนักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคน ไว้ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เป็น 2 แนวทาง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่า คนส่วนใหญ่มีลักษณะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบ และไม่รักความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ปัจจัยทางวัตถุ (Objects) เช่น เงิน หรือสิ่งของ เป็นเครื่องกระตุ้น ประกอบกับการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด

ทฤษฎี Y จะมองคนในแง่บวก และมีความเชื่อว่าโดยทั่วไปแล้วแต่ละคนจะมีลักษณะโดยธรรมชาติที่ต้องการจะทำงาน ต้องการรับผิดชอบ มีเหตุผล และรักความเจริญก้าวหน้า สามารถให้ทำงานโดยไม่ต้องควบคุมได้

จากทฤษฎี X และ Y สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดของผู้บริหารสมัยก่อน ที่มีต่อคนที่เน้นถึงการสั่งการและการควบคุม เพราะเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานและไม่รับผิดชอบ ส่วนทฤษฎี Y นั้น มองคนตามสภาพความเป็นจริงและยุติธรรม เห็นส่วนดีของคนบ้าง การใช้ทฤษฎีนี้มาเป็นหลักการบริหาร คือ การสร้างโอกาส และเปิดช่องทางให้คนได้แสดงความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า จากแนวความคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้นจะให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ นอกจากนี้ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะต้องวิเคราะห์ถึงความถูกต้องและเชื่อถือได้ ในการทำงานทุกอย่างต้องมีความรอบคอบในการทำงาน และมีคุณธรรมต่อผู้ตาม เพื่อที่องค์กรนั้นจะมีความเติบโตมากยิ่งขึ้น และอยู่รอดได้

### 3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา จะให้ความสำคัญกับตัวผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำค่อนข้างสูง ไม่ได้ให้ความสนใจกับปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ภาวะผู้นำนั้น จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ผู้นำคงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้หากขาดปัจจัยแวดล้อม ซึ่งปัจจัยแวดล้อมนี้อาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อการนำของผู้นำแต่ละคน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลักเพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

การมองภาพรวมของภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อม ทำให้ในช่วงระยะหลังได้มีผู้สนใจศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับสถานการณ์กันอย่างแพร่หลาย อาทิ ทฤษฎีแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ของพิตเลอร์

(Fiedler) ทฤษฎีแนวทางและเป้าหมายของผู้นำ (Path-goal Theory) ของ (เฮาส์) Houses และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของเฮอริเชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เป็นต้น ซึ่งเราสามารถสรุปว่า ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือนำภาวะผู้นำ มาปฏิบัติอย่างเหมาะสม ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ในแต่ละสถานการณ์ก็ต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมแตกต่างกันไป เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

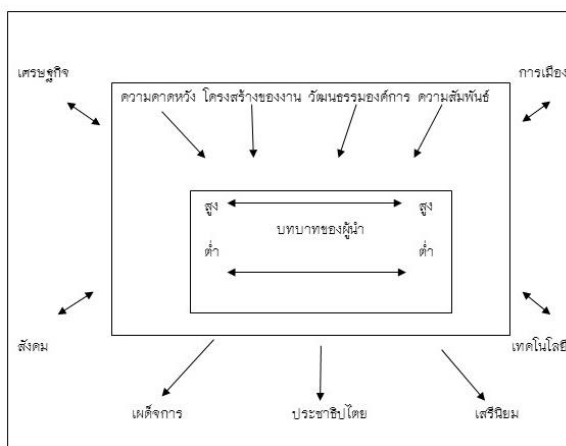
สรุปได้ว่า ทฤษฎีสถานการณ์ ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำต่าง ๆ หลายแบบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยจะมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ ได้แก่

3.1 ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (Expectation and Readiness) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ เนื่องจากความคาดหวังและความพร้อม จะมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อการนำ ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานหรือการนำ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของสมาชิก ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา

3.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความซับซ้อนและความยากหรือง่ายของงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ ถ้างานไม่มีความซับซ้อน และสมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติ ในทางตรงข้ามถ้างานมีความซับซ้อน และสมาชิกขาดความชำนาญ ผู้นำจะต้องดูแลและเอาใจใส่คอยติดตามผลงานมากขึ้น

3.3 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นกรอบและเกณฑ์ในการแสดงออกของสมาชิก โดยสมาชิกต้องปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ สมาชิกที่อยู่ในองค์การที่เป็นอนุรักษ์นิยม (Conservative) ย่อมมีพฤติกรรมตามประเพณีที่เน้นความมั่นคง ซึ่งแตกต่างจากองค์การสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-follower Relationship) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากความใกล้ชิดและคุ้นเคย ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างทราบว่ายอีกฝ่ายจะทำอะไร หรือมีความคาดหวังอย่างไร ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ

ที่มา: ฌ็อง-หลุยส์ เฆอเรนทร์, 2551, หน้า 132

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจทุกอย่างในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ โดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำโดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม หรือผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งการศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวทาง คือ ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) และทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีมหาบุรุษนั้น กล่าวถึง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยให้ความสนใจที่จะศึกษาว่า บุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ และความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม แต่ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะของผู้นำได้

2. ทฤษฎีพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำ โดยมีตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำ ที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ จากผลการศึกษาผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำ



ที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคน ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล

3. ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดย เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้นำความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์ มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร หรือเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมผู้นำ (Leadership)

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดย ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้อธิบายไว้ดังนี้ ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่า คนส่วนใหญ่มีลักษณะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบและไม่รักความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ปัจจัยทางวัตถุมากระตุ้นให้เกิดการทำงาน ส่วนทฤษฎี Y จะมองคนในแง่บวก โดยมีความเชื่อว่า โดยทั่วไปแต่ละคนจะมีลักษณะโดยธรรมชาติที่ต้องการจะทำงานต้องการที่จะรับผิดชอบ มีเหตุผล และรักความเจริญก้าวหน้า สามารถทำงานโดยไม่ต้องควบคุมได้

5. ทฤษฎีสถานการณ์ จะพิจารณาสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยจะมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน วัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น ปัจจุบันการศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำพัฒนาไปกว่าเดิมมาก ทำให้มีผู้ศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยมีแนวความคิดที่น่าสนใจ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป และภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ในอดีตภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำถูกคิดว่า เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น แต่ในปัจจุบันองค์การต่างมองเห็นความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของตนได้ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการสร้างทักษะ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์การ ที่ต้องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของบุคคล และการฝึกอบรมการรับรู้ โดยให้ความสำคัญกับการให้การศึกษา ซึ่งทั้ง 2 ลักษณะ เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ขององค์การ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันและสมัยใหม่นั้น ผู้นำจะต้องมีทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ สามารถที่จะนำทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมทั้งสองตามลักษณะของตน คือ มีลักษณะทั้งมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ เพื่อที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบนดูรา (Bandura, n.d. as cited in Bass, 1985, p. 16) กล่าวว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้างปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

ทิชี่และอัลริก (Tichy and Ulrich, n.d. อ้างอิงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, หน้า 51-52) มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพผู้นำ จะต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีส่วนร่วมในการรับรู้ทัศนภาพ ผู้นำเป็นแบบแกนสำคัญในการรับผิดชอบทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการสร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน บุคลากรขององค์การส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจหรือทัศนภาพใหม่ และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม องค์การจะต้องได้รับการปรับรูปให้มีพฤติกรรมใหม่ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ระบบการแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องมีการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ยูก (Yukl, 1989, p 211) ได้กล่าวถึงผลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานให้สำเร็จ

2. พยายามช่วยผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนของตนเอง และเพิ่มการทำงานของประโยชน์หมู่คณะขององค์การและเพื่อส่วนรวม คือ เห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อประโยชน์ต่อตนเองและทีมงาน

3. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความต้องการที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงานหรือมีแรงจูงใจเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

ชาญชัย อาจิรสมาจารย์ (2543, หน้า 84-90) ได้รวบรวมลักษณะ และพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื้อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม ความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อำนาจ โดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื้อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยง และยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่างจะต้องมีภารกิจที่หน้าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ลึกไวกว้าง เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญ และมีความผูกพัน

4. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมาโดยคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ

5. ภาวะแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหา เป็นหัวหน้าพร้อม ๆ กับเป็นพี่เลี้ยง ฝึกรอบมคนของตนเอง ให้ภัยในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้ มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทนายกระบวนการ โน้มนำใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำให้แม่แบบของแนวทาง และสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคตได้รับการสนับสนุนบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา มีคุณลักษณะดังนี้ (เศาวนิต เศาณานนท์, 2542, หน้า 19)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้เสียสละสุขุมรอบคอบ
3. เชื่อมโยงต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน
5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะทางความคิด และรู้แนวคิดในแต่ละด้าน รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา มีสัญชาติญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นพฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรม มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความศรัทธา ให้ความไว้วางใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจ

ของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 9)

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่าเคารพนับถือ และน่ายกย่อง จนทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในผู้นำ และต้องการเอาเป็นแบบอย่างในการที่จะสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง จนทำให้เกิดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย

## 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ และเร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แต่จะทำเพื่อกลุ่ม และผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass, 1995, p. 660 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตาม ให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

ยुकและเวน (Yukl and Van as cited in Bass, 1985, p. 67) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมภาวะผู้สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากการศึกษาของ Bass (1985, p. 122) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำดังต่อไปนี้ คือ การเน้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

1.2.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรืองานที่ทำทลายความสามารถ

1.2.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.2.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการ

แก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.2.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.2.5 ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ เร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจ ออกจากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจว่า พวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงาน และทดลองโครงการใหม่ ๆ

### 1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

แบสส์ (Bass, 1985, p. 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จิตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองปัญหาที่ประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญญา รวมถึงการใช้ความคิด และการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

วอร์ทแมน (Wortman, 1985 as cited in Bass, 1985, p. 990) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการค้นคิดกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญหาในเรื่องของตนเอง และผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผนการนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้ แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์ และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

ควอนและฮอลล์ (Qunn and Hall as cited in Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้วิธีกระตุ้นปัญญา ดังต่อไปนี้

1.3.1 การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักของเหตุและผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นเรื่องการจูงใจ ด้านความสำเร็จผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน เขาอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่า สติปัญญาสามารถ

เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยหลายวิธี

1.3.2 การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูล จากประสบการณ์การแก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบ ที่ดีที่สุด ของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

1.3.3 ความมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นการเจริญงอกงาม การปรับตัวการเรียนรู้ ความหลากหลาย และการคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจของเขา จะยืดหยุ่น ผู้นำเช่นนี้จะใช้ข้อมูลจำนวนน้อยในการตัดสินใจแต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม อย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนี้ จะพบลักษณะของ การกล้าเสี่ยง และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่า ปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการ ในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

#### 1.4 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือ ผู้บังคับบัญชา จะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้อง เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้ง ความสามารถที่แตกต่างกันแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้มีความสนใจในความต้องการให้ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ และผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ แก่ลูกน้องที่มีปัญญา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง (Bass, 1985, p. 85)

มิลเลอร์ (Miller, 1973 as cited in Bass, 1985, p. 82) ได้แบ่งการคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้แต่ละระดับกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนกัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล

เบสส์ (Bass, 1985, p. 82) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ได้ 3 ลักษณะ คือ

1. เน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถ และเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทรเป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่อกันอย่างคั่นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกริยาของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า เป็นเพราะอะไร ทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดกับลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลกับลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

3. การเป็นที่เลื่อง คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ ที่เลื่องจะต้องให้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตนเองเพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง ที่เลื่องจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งจะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะแนว ผู้ฝึก และครู (Bass, 1985, p. 84-91)

การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 11) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ทำทนายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (Yukl, 1989, p. 352)



สรุปได้ว่า ด้านการดำเนินงานถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหารือ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่น และคุ้นเคย

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

#### ความหมายของประสิทธิผล

รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 159) ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิผลจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เป้าหมาย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากลักษณะการให้ความหมายข้างต้นเป็นความหมายของประสิทธิผลในแง่ของการบรรลุเป้าหมาย โดยทั่ว ๆ ไปขององค์การในด้านประสิทธิผลของโรงเรียน มีนักวิชาการให้ความหมายของประสิทธิผลที่แตกต่าง ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991, p. 373) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงาน หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียน และได้สรุปว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ

คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เรต (Reid, 1988, p. 5) ได้สอบถามความเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดทรัพยากรให้แก่สมาชิก

มอทท์ (Mott, 1972 as cited in Hoy and Miskel, 1991, p. 389) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในแง่ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง ปริมาณงานคุณภาพของงานและประสิทธิผลของงานที่ทำให้องค์กร ซึ่งความสามารถในการผลิตไม่ได้คิดจากค่าใช้จ่ายต่อหน่วยและผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน เพราะโรงเรียนไม่ใช่หน่วยงานทางธุรกิจจึงไม่มีผลผลิตที่เห็นได้ชัด วัดได้จากความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งหมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมและแก้ปัญหาของคนในองค์กร ความรวดเร็วในการที่คนในองค์กรยอมรับวิธีการและระเบียบใหม่ ๆ รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กรที่ขณะปรับตัวให้เข้ากับภาวะฉุกเฉินได้ดีเพียงใด เมื่อมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดมาก่อนคนในองค์กรสามารถปรับพฤติกรรมในการงานได้ เช่น มีการเร่งกำหนดการทำงานให้เร็วมากอย่างเร่งด่วน

### วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการได้พยายามหาวิธีประเมินประสิทธิผลองค์กรซึ่งแยกเป็นแนวทางใหญ่ ๆ ได้ 3 แนวทาง ภารณี (กิริติบุตร) มหามนธ์ (2529, หน้า 185-187) คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่า บรรลุเป้าหมาย องค์กรหรือไม่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ใช้เป้าหมายองค์กรเป็นเกณฑ์ แนวคิดนี้ได้รับการพิจารณาว่า ยังมีข้อบกพร่องบางประการ เช่น ถ้าองค์กรมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดยากกว่า เป้าหมายใดได้รับความสำคัญมากกว่าเป้าหมายอื่นเล็กน้อยเพียงใด เป้าหมายบางประการวัดยาก (ภารณี กิริติบุตร, 2529, หน้า 187)

2. การประเมินประสิทธิผลองค์กรในแง่ระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเน้นที่ตัวป้อนเข้า (In put) มากกว่าผลผลิต แนวความคิดนี้ประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขัน

องค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า องค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพมากกว่า

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์มาวัดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งผู้ให้แนวคิดการประเมินผลโดยวิธีนี้ ได้แก่

สตีเยร์ (Steers, 1997, p. 44 as cited in Mahoney and Weitzel, 1969) ให้ทรรศนะว่า เกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ และหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา

เดสสเลอร์ (Dessley, 1986, p. 68 as cited in Bennis, 1971) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการแลกเปลี่ยน และแก้ปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ คือ การอยู่รอด ดังนั้น ตัวแปรที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการแก้ปัญหา

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interests)

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson, 1985, pp. 121-122 as cited in Person, 1960) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถทำได้หลายแนวทาง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ยึดแนวคิดของ มอท์ (Mott, 1972 as cited in Hoy and Miskel, 1991, p. 373) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง** หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูงโดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณและคุณภาพสูงจะเป็นโรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงมีความพร้อม

ด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีปัจจัยด้านการเงินสามารถจัดซื้อจัดจ้างเบิกจ่ายเงินได้สะดวก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนา และความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งมีความประพฤติที่เหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม มีค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก (Mott, 1972 as cited in Hoy and Miskel, 1991, p. 382) จึงอาจกล่าวได้ว่า นอกจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาต่าง ๆ สูงแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนา ให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

**2. ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน** หมายถึง มีความเห็น ท่าที่ ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของนักเรียน แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้อง กับความต้องการของสังคม การศึกษาสร้างความสำเร็จให้กับบุคคลใน 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผลมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลจาก ผู้ที่ได้ศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วผู้ที่มีทัศนคติทางบวกเป็นผู้มีความรู้สึกและ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม มีจิตใจกว้างขวางไม่ต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ ปฏิบัติด้วยความจริงใจและเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเห็น ของส่วนรวม เผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

**3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน** การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียน ประกอบด้วยคนหลายกลุ่มหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ (Gliekman, 1990, p. 308) เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิดค่านิยมความต้องการและเป้าหมายต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Notheraft and Neale, 1990, p. 212) แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะมีผลต่อการพัฒนางาน

เพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคีกัน สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

**4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน** ในยุคปฏิรูปการศึกษา การบริหารโรงเรียนต้องคำนึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผู้บริหาร และครู จะต้องมีความสำคัญต่อการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการ และวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาการและคุณธรรม จริยธรรม เพราะวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวสามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมของโรงเรียน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้อย่างมากมาย ซึ่งจะสรุปได้ ดังนี้

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของ ผู้บริหารอยู่ในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล การกระตุ้นชาวปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกโดยรวมและรายด้าน ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤษดา ปาวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานะภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .5 โดยผู้บริหารมีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน ประสิทธิภาพของสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศ และด้านผลลัพธ์ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก มีการรับรู้ประสิทธิผลสูงกว่า สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งโดยรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ด้านการตัดสินใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีอำนาจพยากรณ์ ประสิทธิภาพสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร-สถานศึกษาที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของบาสและอโวลีโอ และมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวความคิดของ คอปแมน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ณัฐวุฒิ เคมียสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัทเมืองไทยประกันชีวิตจำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มของตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และการถดถอยแบบตัวแปรตามหลายตัว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ของตัวแปรตามสี่ตัวเท่ากับ .335 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คำนำหนักความสำคัญ สัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มนูญ พรมรักษา (2555) ได้ศึกษา เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดี โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทบทวนความคิดต่าง ๆ ที่ไม่เคยได้แย้งมาก่อน

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนจำนวน 269 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 189 คน รวมทั้งสิ้น 458 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้นำบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกชัย ปานัน (2552) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง มีการรับรู้ว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารต้องมี

พฤติกรรมที่แสดงออกทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้และความคาดหวังที่แสดงออกในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมีสูงกว่าภาวะผู้นำการรับรู้ของครูในอำเภอเวียงแหง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### ประสิทธิผลของโรงเรียน

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
4. ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

ภาพ 5 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ครูผู้สอน จำนวน 94 คน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 6 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 100 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2560)

#### ตาราง 1 แสดงข้อมูลประชากรที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายวังเหนือ	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
1. โรงเรียนอนุบาลวังเหนือ	1	32	33
2. โรงเรียนวังทองวิทยา	1	19	20
3. โรงเรียนบ้านแม่สุขวังเหนือ	1	14	15
4. โรงเรียนบ้านปางถ้ำ	1	11	12
5. โรงเรียนบ้านเมืองตึง	1	10	11
6. โรงเรียนบ้านแม่เย็น	1	8	9
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>94</b>	<b>100</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี แนวคิด และหลักการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถามตามตามแนวคิดทฤษฎีของ บาสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนช่วงน้ำหนัก ดังนี้

- ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับโดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถามประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนช่วงน้ำหนัก ดังนี้

- ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### **การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ**

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด และหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียน รวมทั้งเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการการสร้างเครื่องมือ โดยจัดทำตารางโครงสร้าง และเนื้อหา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข

3. สร้างเครื่องมือที่กำหนดตามกรอบแนวคิด

4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการแบบสอบถามและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 คน โดยมีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ผศ. ดร. รักษิต สุทธิพงษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

5.2 นายมนตรี ธิแก้ว ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแม่สุวังเหนือ

5.3 นางกนิษฐา สวยสด ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

6. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ไว้ใช้และแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา เลือกข้อคำถามที่มี IOC ตั้งแต่ 0.66–1.00

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังใต้ทรายคำและกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนร่องเคาะ สพป. ลำปาง เขต 3 จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.97

#### 8. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยตนเอง
3. รับแบบสอบถามกลับคืน โดยการนัดหมายกำหนดการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ด้วยตนเอง ตามที่เวลากำหนด

##### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ สถิติการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 วิเคราะห์โดยใช้สถิติการคำนวณ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง โดยมีเกณฑ์ การแปลผลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23–24)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 วิเคราะห์โดยใช้สถิติการคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง โดยเกณฑ์การแปลผลความหมายของค่าเฉลี่ย

ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550, หน้า 314) เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติ จัดลำดับความสัมพันธ์ โดยมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.91-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30-0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ประกอบด้วย

1.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์การเรียนรู้

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ $\alpha$	แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
K	แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
$\sum S_i^2$	แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
$S_i^2$	แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

### 2.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ต้องการหาร้อยละ

N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ประกอบด้วย

### 2.2.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ร้อยละ

$\sum X$  แทน ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ต้องการหาร้อยละ

N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละคน

$\sum X^2$  แทน ผลรวมคะแนนแต่ละคนยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

2.3 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ประกอบด้วย

2.3.1 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment  
Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2.3.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment  
Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y

$\sum X$  แทน ผลรวมของค่าตัวแปร X

$\sum Y$  แทน ผลรวมของค่าตัวแปร Y

$\sum XY$  แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างค่าตัวแปร X และ Y

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของค่าตัวแปร X

$\sum Y^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของค่าตัวแปร Y

N แทน จำนวนคู่ของค่าตัวแปรหรือจำนวนสมาชิกในกลุ่ม

2.3.3 การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t-test) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 จำนวน 100 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 100 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน  
วังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 วิเคราะห์โดยการหา  
ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	32	32.00
2) หญิง	68	68.00
รวม	100	100.00
2. อายุ		
1) 21-30 ปี	27	27.00
2) 31-40 ปี	42	42.00
3) 41-50 ปี	17	17.00
4) 51-60 ปี	14	14.00
รวม	100	100.00
3. ตำแหน่งหน้าที่		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	6	6.00
2) ครูผู้สอน	94	94.00
รวม	100	100.00
4. ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาตรี	56	56.00
2) ปริญญาโท	44	44.00
รวม	100	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) น้อยกว่า 5 ปี	27	27.00
2) 6-10 ปี	28	28.00
3) 11-15 ปี	19	19.00
4) 16-20 ปี	5	5.00
5) 21-30 ปี	6	6.00
6) 31 ปีขึ้นไป	15	15.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 2 พบว่า แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกได้ ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 เป็นเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และน้อยที่สุด ช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00

จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 94.00 รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.39	0.47	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.38	0.50	มาก
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา	4.26	0.44	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.28	0.49	มาก
รวม	4.33	0.41	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{x} = 4.39$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{x} = 4.38$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{x} = 4.28$ ) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ( $\bar{x} = 4.26$ )

**ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์**

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.35	0.67	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	4.26	0.57	มาก
3. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.36	0.62	มาก
4. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.45	0.62	มาก
5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม	4.44	0.57	มาก
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความไว้วางใจกันและกัน มุ่งมั่นในการเอาชนะอุปสรรคได้	4.31	0.67	มาก
7. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ครูผู้สอนได้อย่างชัดเจน	4.45	0.60	มาก
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	4.46	0.55	มาก
9. ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4.46	0.55	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารเสียดสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.45$ ) และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.26$ )

**ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลำปาง เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ**

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.44	0.68	มาก
2. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อโรงเรียน	4.38	0.64	มาก
3. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างชัดเจน	4.38	0.64	มาก
4. ผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.31	0.64	มาก
5. ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.66	มาก
6. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.39	0.61	มาก
7. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลถึงความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	4.35	0.64	มาก
8. ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดี และความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.42	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.44$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.42$ ) และผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.31$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	4.31	0.56	มาก
2. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่าให้ดีขึ้นกว่าเดิม	4.23	0.61	มาก
3. ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	4.19	0.58	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.30	0.56	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา	4.27	0.52	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.30$ ) และผู้บริหาร

ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.27$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ( $\bar{X} = 4.19$ )

**ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลำปาง เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.28	0.66	มาก
2. ผู้บริหารดูแล เอาใจใส่ครู เป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความสำคัญเสมอ	4.17	0.68	มาก
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเอง	4.27	0.56	มาก
4. ผู้บริหารมีการสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู	4.39	0.63	มาก
5. ผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยงครูผู้สอนแนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.33	0.60	
6. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.37	0.59	มาก
7. ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่ดี เพื่อให้งานสำเร็จ	4.20	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ( $\bar{X} = 4.37$ ) และผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ครูผู้สอน แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.33$ )

ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารดูแล เอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ทำให้ครู รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ ( $\bar{X} = 4.17$ )

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 3

ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.14	0.50	มาก
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.12	0.51	มาก
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	4.19	0.49	มาก
4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.28	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.19$ ) และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ( $\bar{X} = 4.14$ ) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3  
ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกระดับชั้น ของโรงเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ	3.93	0.71	มาก
2. นักเรียนระดับชั้นสูงสุดจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร สถานศึกษา	4.24	0.63	มาก
3. นักเรียนมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน	4.10	0.71	มาก
4. โรงเรียนมีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนที่สูงขึ้น	4.24	0.62	มาก
5. โรงเรียนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียน	4.19	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ นักเรียนระดับชั้นสูงสุดจบตามเกณฑ์ของหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ  
โรงเรียนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.19$ ) และนักเรียน  
มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.10$ )  
ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกระดับชั้น  
ของโรงเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ( $\bar{X} = 3.93$ )



ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3  
ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ ด้วยตนเอง	3.99	0.74	มาก
2. นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม ที่พึงประสงค์	4.12	0.64	มาก
3. นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.09	0.63	มาก
4. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ ของโรงเรียน	4.16	0.63	มาก
5. นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.13	0.66	มาก
6. นักเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม	4.24	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ นักเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ นักเรียนมีคุณลักษณะ  
อันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.16$ ) และนักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้  
ได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.13$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นักเรียนมีความกระตือรือร้น  
ที่จะพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.99$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3  
ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.20	0.68	มาก
2. ครูนำผลจากการวัดผลประเมินผลมาวางแผน การพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้สูงขึ้น	4.18	0.62	มาก
3. ครูจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียน	4.07	0.68	มาก
4. โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.20	0.63	มาก
5. ครูยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียนและสังคม	4.27	0.56	มาก
6. โรงเรียนพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.22	0.56	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูยอมรับ  
การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียนและ  
สังคม ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมา คือ โรงเรียนพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน  
ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.22$ ) และครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรม  
มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.20$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูจัดทำ  
หลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3  
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.28	0.57	มาก
2. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือเฉพาะหน้าในโรงเรียนได้	4.27	0.61	มาก
3. ผู้บริหารสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้	4.24	0.60	มาก
4. ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน	4.35	0.57	มาก
5. ผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนร่วมกันได้เสมอ	4.33	0.57	มาก
6. ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.59	มาก
7. ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาภายในโรงเรียนร่วมกัน	4.28	0.58	มาก
8. ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.53	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 12 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนร่วมกันได้เสมอ ( $\bar{X} = 4.33$ ) และผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 วิเคราะห์โดยสถิติจากค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน

ตาราง 13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสิทธิผลของโรงเรียน				
	ด้านความสามารถ ในการผลิต นักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง	ด้านความสามารถ ในการพัฒนา นักเรียนให้มี ทัศนคติทางบวก	ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยน และพัฒนา โรงเรียน	ด้าน ความสามารถ ในการแก้ปัญหา ในโรงเรียน	รวม
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	1.00	0.73**	0.56**	0.64**	0.85**
2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	0.73**	1.00	0.57**	0.74**	0.89**
3. ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา	0.56**	0.57**	1.00	0.64**	0.80**
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	0.64**	0.74**	0.64**	1.00	0.85**
<b>รวม</b>	<b>0.56**</b>	<b>0.59**</b>	<b>0.62**</b>	<b>0.64**</b>	<b>0.70**</b>

หมายเหตุ \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ครูผู้สอน จำนวน 94 คน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 6 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน
2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้
  - 2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 2.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา
  - 2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้
  - 3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
  - 3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

### 3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

### 3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 นั้น สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเสียสละ ประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจร่วมกันอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจอุทิศตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการดำเนินงานถึงความเข้มแข็งบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยงครูผู้สอน แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นักเรียนระดับชั้นสูงสุดจบตามเกณฑ์ของหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นักเรียนมีความรู้ ทันทต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นักเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมอยู่ในระดับมาก และนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียนและสังคม อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน หรือพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนร่วมกันได้เสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนิษฐา ลิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังครู คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและเน้นให้ครูเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างสำเร็จ โดยมีวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน รวมถึงไปถึงโครงการของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานได้อย่างชัดเจน และกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา



ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ต้องพัฒนาความสามารถของตนเองไปสู่เพื่อนร่วมงานและผู้ตามไปในระดับสูงขึ้นด้วยศักยภาพอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของความเป็นทีม และมีการจูงใจให้กับผู้ร่วมงานในการทำงานเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาให้พัฒนาเพิ่มขึ้น โดยครูผู้สอนมีการวางแผนในการจัดการเรียนการสอนไว้ล่วงหน้า มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความถนัดและความสนใจให้กับผู้เรียนอย่างหลากหลาย เห็นความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน รวมไปถึงส่งเสริมและพัฒนาครูไปอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนิต ทองอาจ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ส่งผลให้ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสูงขึ้น สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วาโร เฟ็งส์วัตต์ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความสำคัญต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จตามบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นก็จะมีเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพ์พัชรา เมืองอินทร์ (2555, หน้า 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

มีความสัมพันธ์กันทางบวก ระดับนัยสำคัญ 0.01 และจากผลการวิจัยของ กรรณิกา ปัญญาติ (2558, หน้า 99) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่าย โรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นมิตรและมีสัมพันธ์อันดีกับครูในโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนและกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติการกิจกรรมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ เช่นเดียวกับกับ สายอรุณ กิติยะ (2559, หน้า 111) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหาในโรงเรียน มีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และควรสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อจะทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถที่จะสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ปลุกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เพื่อที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมครูและนักเรียนไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นไป
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับแนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล**  
**ของโรงเรียนเอกชน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,  
กรุงเทพฯ.
- กรรณิกา ปัญญาติ. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**  
**กับสุขภาพองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**มัธยมศึกษา เขต 36.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา,  
พะเยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.**  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ.).
- กฤษฎา ปาวงค์. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**  
**การศึกษามุกดาหาร เขต 2.** มุกดาหาร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร  
เขต 2.
- ชนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐาน**  
**ด้านผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1.**  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ชนันดา ชาติแดง. (2550). **ภาวะผู้นำ ความผูกพันองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของ**  
**ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราษบุรี.** วิทยานิพนธ์ วท.ม.,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชาญชัย อาจิรสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2550). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่10).** นนทบุรี:  
ไทยเนรมิตกิจอินเตอร์ โพรเกรสซิฟ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ณัฐวุฒิ เคมียสุวรรณ. (2550). **ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิตจำกัดในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทองใบ สุตชารี. (2548). **ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้.** อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชนิด ทองอาจ. (2553). **ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: เนติกุล.
- ชรินทร์ นามวรรณ. (2548). **หลักการบริหารการศึกษา.** มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2548). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: นิธิ.
- นิกร สุขใจ. (2549). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นิศานาศ นนท์จุมจัง. (2553). **ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 4(2), 87-99.**
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). **การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 3(1), 23-24.**
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ ค.ต., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปริมปราง พรหมมาณพ. (2549). **ภาวะผู้นำ ความผูกพันขององค์การ และพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม:โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง.** วิทยานิพนธ์ วท.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). **ผู้นำที่ดีไม่มีเสีย.** กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.

- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2536). **จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- พิมพ์พัชรา เมืองอินทร์. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- มณูญ พรหมรักษา. (2555). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1**. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2550). **ทฤษฎีภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารงานวัฒนธรรมองค์การ**. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ภรณ์ กীরดีบุตร มหานนท์. (2529). **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภรณ์ อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2547). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)**. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลี้อชา เสถียรวิโรภาพ. (2550). **ภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล 6 แห่ง ในเขตอำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2550). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้**. ขอนแก่น: ภาควิชาบริหาร  
การศึกษาและโครงการปริญญาเอก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.  
 วีรยา พวงไทย. (2550). **ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี  
การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับต้นโรงงาน  
ผลิตรถยนต์**. วิทยานิพนธ์ วท.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.  
 ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น  
 ศิริชัย มาประเสริฐ. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท กฤตพรพรรณ จำกัด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
 บธ.ม., มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.  
 เสาวนิต เสดานานนท์. (2542). **ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏ  
 นครราชสีมา.  
 สมโชค โพธิ์งาม. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
 มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.  
 สายอรุณ กิตติยะ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสุขภาพ  
องค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงใหม่ เขต 1**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.  
 สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.  
 สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญามหาชน.  
 สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.  
 สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. เชียงราย: มหาวิทยาลัย  
 ราชภัฏเชียงราย.  
 สุภาพร โสภโณทัย. (2558). **ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์กับการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 36**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง, กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา,  
 พะเยา.



- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. (2560). **สรุปสารสนเทศทางการศึกษา 2560**. ลำปาง: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). การกระจายอำนาจทางการศึกษา. **วารสารราชบัณฑิตยสถาน**, 23(1), 41-51.
- อัมพวัน ประเสริฐภักต์. (2549). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อาคม วัดโสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เอกชัย บุรณธน. (2550). **ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ วท.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อ้อยทิพย์ ลาลิงหวังษ์. (2554). **การเปรียบเทียบบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิงที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บริษัทไอทีแห่งหนึ่ง**. สารนิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- เอกชัย บุรณธน. (2550). **ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ วท.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เอกชัย ปานัน .(2552). **ภาวะผู้นำทางการศึกษาการบริหารจัดการศึกษาผู้บริหารโรงเรียน เชียงใหม่**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1**. วิทยานิพนธ์, กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.

- Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. **American Psychologist**, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1991). **The diffusion of transformational Leadership in Organizational settings**. Turin: ISVOR–Fiat.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**. California: Consulting Psychologist Press.
- Bennis, W. G. (1971). **The Concept of Organizational Health in changing Organizational**. New York: McGraw–Hill.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1939). **The Managerial Grid Key Orientations For Achieving Production through People**. Texas: Gulf.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and row.
- Daft, R. L. (2003). **Management** (6<sup>th</sup> ed.). New York: Thomson.
- Etzioni, A. (1965). Dual Leadership in Complex Organizations. **American Sociological Review**, 30(5), 688–698.
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 37, 181–210.
- Giammatteo, M. C. (1981). **Forces on Leadership**. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Glickman, C. D. (1990). **Supervision in transition: A developmental approach** (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Good, C. V. (1959). **Dictionary of Education** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw – Hill Book Company.
- Gouldner, A. W. (1950). **Studies in leadership: leadership and democratic action**. Michigan: Harper.
- Halpin, A. (1966). **Theory and research in administration**. New York: Macmillan.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). **Educational administration: Theory, Research and Practice**. Singapore: McGraw–Hill.
- Hogan, R. and others. (1994). What We Know about Leadership: Effectiveness and Personality. **American Psychologist**, 74, 273–280.
- Lipham, J. M. (1964). Getzel's model in educational administration. In Norman, J. B. (ed.), **Handbook of Research on Educational Administration**. New York: Longman.
- Mahoney, T. A. and Weitzel, W. (1969). Managerial models of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 14, 357–365.
- Mcgregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw–Hill.
- Northeraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). **Organization behavior**. Chicago: The Dryden.
- Person, T. (1960). **Structure and process in modern societies**. New York: Free Press.
- Reid, W. J. (1988). Measuring implementation of social treatment. **Wiley Online Library**, 40, 93–111.
- Yukl, G. A. (1989). **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายมนตรี ธิแก้ว ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแม่สุขวังเหนือ
3. นางกนิษฐา สวยสด ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 3



ภาคผนวก ข การพิจารณาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่	คนที่	คนที่	รวม		
		1	2	3			
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถ สร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดี ที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงาน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความไว้วางใจ กันและกัน มุ่งมั่นในการเอาชนะ อุปสรรคได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ครูผู้สอน ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)</b>							
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อโรงเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครู ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ แก่ครู อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครู เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล ถึงความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและความคิด เชิงบวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>							
18	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่าให้ดีขึ้นกว่าเดิม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
23	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารดูแล เอาใจใส่ครู เป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้



ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(ต่อ)</b>							
27	ผู้บริหารทำหน้าที่ที่ปรึกษาครูผู้สอน แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงาน ที่ดีเพื่อให้งานสำเร็จ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ที่	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง</b>							
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในทุกระดับชั้นของโรงเรียนอยู่ในระดับ ที่น่าพอใจ	1	1	0	2	0.66	ใช้ได้
2	นักเรียนระดับชั้นสูงสุดจบตามเกณฑ์ ของหลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	นักเรียนมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตามสถานการณ์ปัจจุบัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	โรงเรียนมีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	โรงเรียนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก</b>							
6	นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา ความรู้ด้วยตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษา ของโรงเรียน	1	1	0	2	0.66	ใช้ได้
9	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามเกณฑ์ของโรงเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ ได้ด้วยตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (ต่อ)</b>							
11	นักเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่สังคม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน</b>							
12	ครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนหรือ พัฒนานวัตกรรม มาใช้ในการจัด การเรียนการสอน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	ครูนำผลจากการวัดผลประเมินผล มาวางแผนการพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรม เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	ครูจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้อง กับความต้องการของนักเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	ครูยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ความเหมาะสมกับโรงเรียนและสังคม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	โรงเรียนพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน</b>							
18	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงาน สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ ฉุกเฉินหรือเฉพาะหน้าในโรงเรียนได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสามารถแก้ไขความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	ข้อความคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า (IOC)	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (ต่อ)</b>							
21	ผู้บริหารใช้หลักกรรมภิบาลในการบริหารโรงเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนร่วมกันได้เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาภายในโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้



## ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเป็นความลับ โดยใช้เฉพาะในขอบเขตทางวิชาการเพื่อค้นคว้าในครั้งนี้อย่างเดียว และจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวม ไม่มีผลกระทบบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตรงต่อความเป็นจริงมากที่สุด

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3

## ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับ  
ตัวท่านมากที่สุด

## สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ

 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

## 3. ตำแหน่งหน้าที่

 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน

## 4. ระดับการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่น ๆ โปรดระบุ

## 5. ประสบการณ์ในการทำงาน

 น้อยกว่า 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 21-30 ปี 31 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน**

โปรดพิจารณาข้อมูลต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น  
ตามระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมาก  
3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย  
1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะทุ่มเท ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน					
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับ ของผู้ร่วมงาน					
4	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความ เชื่อและค่านิยม					
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความไว้วางใจกันและกัน มุ่งมั่น ในการเอาชนะอุปสรรคได้					
7	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดความคิด ที่สำคัญไปสู่ครูผู้สอนได้อย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					
9	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจอุทิศตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
11	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงานเพื่อโรงเรียน					
12	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูปฏิบัติงานได้บรรลุตาม เป้าหมายอย่างชัดเจน					
13	ผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย					
14	ผู้บริหารให้ขวัญ กำลังใจ แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ					
15	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของ การปฏิบัติงานร่วมกัน					
16	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมองการไกลถึงความเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียน					
17	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและความคิดเชิงบวก ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>						
18	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา					
19	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานแบบเก่าให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
20	ผู้บริหารมีกระบวนการการคิดและแก้ปัญหา อย่างมีระบบ					
21	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น มาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหาและมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา					



ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
23	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
24	ผู้บริหารดูแล เอาใจใส่ครู เป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความสำคัญเสมอ					
25	ผู้บริหารให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
26	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู					
27	ผู้บริหารทำหน้าที่ที่เล็งครุผู้สอน แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน					
28	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
29	ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่ดี เพื่อให้งานสำเร็จ					



**ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน**

โปรดพิจารณาข้อมูลต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น  
ตามระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความสามารถระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีความสามารถระดับมาก  
3 หมายถึง มีความสามารถระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีความสามารถระดับน้อย  
1 หมายถึง มีความสามารถระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง</b>						
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกระดับชั้นของ โรงเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ					
2	นักเรียนระดับชั้นสูงสุดจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร สถานศึกษา					
3	นักเรียนมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน					
4	โรงเรียนมีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนที่สูงขึ้น					
5	โรงเรียนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียน					
<b>ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก</b>						
6	นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง					
7	นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่พึงประสงค์					
8	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
9	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียน					
10	นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง					
11	นักเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน</b>						
12	ครูปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
13	ครูนำผลจากการวัดผลประเมินผลมาวางแผนการพัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น					
14	ครูจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน					
15	โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
16	ครูยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียนและสังคม					
17	โรงเรียนพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
<b>ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน</b>						
18	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
19	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือเฉพาะหน้าในโรงเรียนได้					
20	ผู้บริหารสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้					
21	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน					
22	ผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนร่วมกันได้เสมอ					
23	ผู้บริหารสามารถเผชิญปัญหา และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
24	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาภายในโรงเรียนร่วมกัน					
25	ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ยุพา สิริอำนวยศักดิ์
วัน เดือน ปี เกิด	6 กุมภาพันธ์ 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดตาก
วุฒิการศึกษา	ค.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร
ที่อยู่ปัจจุบัน	29 หมู่ 2 ตำบลช่องแคบ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก
ผลงานตีพิมพ์	ยุพา สิริอำนวยศักดิ์ (ผู้บรรยาย). (16 มิถุนายน 2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 4 (หน้า 472-483). พะเยา: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

