

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
สุดิถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS,
SUT TIN THAI CONSORTIUM, SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 36



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

July 2019

Copyright of University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ของ ล้วนมา ปลูก

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นทอง)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัตน์)



เรื่อง:	การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ล้านนา มาปลูก, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ๋นกอง
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามออนไลน์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ปัญหา คือ เมื่อประสบปัญหา ผู้บริหารเกิดความลำเอียงในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารขาดความเป็นกันเอง ครูไม่สามารถเข้าไปปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ได้เท่าที่ควรเพราะมีความเกรงกลัว และรับรู้ความต้องการของครูเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรสร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์ในการทำงานให้กับครู เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล และยังมีผลต่อเนื่องไปยังสถานศึกษาในภาพรวม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำให้การเป็นต้นแบบที่ดีงามทางด้านศีลธรรมแก่ครู และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ปัญหา คือ เมื่อมีครูสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ผู้บริหารมักจะกล่าวชมเฉพาะบุคคลที่เป็นพรรคพวกของตน และละเลยที่จะให้รางวัลหรือคำชมเชยกับครูคนอื่น และครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งที่ผู้บริหารจะมอบให้เมื่องานสำเร็จไม่ใช่สิ่งที่ครูต้องการ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้คำยกย่องชมเชยและให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของครูโดยเสริมพลังอำนาจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

Title: THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS,
SUT TIN THAI CONSORTIUM, SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 36

Author: Lanna Maplook, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao,
2019

Advisor: Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong

Keyword Transformational Leadership

ABSTRACT

The purposes of this research were to examine the state of Transformational Leadership and to find out the problems and suggestions of Transformational Leadership of School Administrators, Sut Tin Thai Consortium, Secondary Education Service Area Office 36. The sample consisted of 210 teachers, Sut Tin Thai Consortium, Secondary Education Service Area Office 36. The research instrument was google form which was 5 leveled rating scale questionnaire. Data was analyzed using percentage, mean and standard deviation. The findings indicated that. 1) Transformational Leadership of School Administrators was rated at a high level as a whole and for each aspect. The highest average was the Inspirational Motivation. Follow by Charisma and Encouraging continuous development. The lowest average was Individualized Consideration. 2) The problems and suggestions of Transformational Leadership of School Administrators, Considering the finding that Individualized Consideration, School Administrators is biased in solving problems. They were friendliness. The teachers were not able to consult as much as they could because they were afraid. And recognize the needs of only one group of teachers which School Administrators made them be inequality. The suggestions, Administrators should create standards of honesty in teachers'work. Because it is directly affecting personal characteristics And still have a continuous effect on the school as a whole In addition, school administrators should be leaders to provide a good moral model for teachers. And Contingent Reward, when teachers got the reward for the school. School Administrators often praise with only their partisans. And teachers be missing motivation work because School Administrators did not give something that the teachers want. The suggestions, School administrators should give compliments and value the work, success of teachers by empowering teachers regularly.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวลัย อุ๋นกอง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในทุกด้านด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.อนวัช อุ๋นกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนดอยแสนใจ (ตชด.อนุสรณ์) ดร.กิตติมา ปี่แก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1 และนายสิริปัตต์ นवलคำมา ผู้อำนวยการโรงเรียนสันติคีรีวิทยาคม ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งครูในสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยจนประสบความสำเร็จด้วยดี

ล้านนา มาปลูก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	7
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10
แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
กรอบแนวคิดการวิจัย	29
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	31

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	37
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สห วิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	38
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.....	48
บทที่ 5 บทสรุป	53
สรุปผลการวิจัย	53
อภิปรายผลการวิจัย	57
ข้อเสนอแนะ.....	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	67
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	69
ภาคผนวก ค ค่าความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC).....	76
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	81
ประวัติผู้วิจัย	82

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ.....	29
ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูในแต่ละโรงเรียน สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	32
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	37
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวม.....	38
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างบารมี	39
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	41
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	42
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล.....	43
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	44

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์.....	45
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ	46
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา.....	47
ตาราง 13 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี.....	48
ตาราง 14 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	48
ตาราง 15 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	49
ตาราง 16 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	50
ตาราง 17 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง.....	50
ตาราง 18 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์.....	51

ตาราง 19 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตาม
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ..... 51

ตาราง 20 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตาม
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา.....52



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา	30
---------------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้า ต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาของชาติมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาดูแลควบคุมการบริหารในโรงเรียน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งผู้บริหารสามารถ ใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการมีอิทธิพลเหนือผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการที่จะนำองค์การ ให้ก้าวไปสู่การปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี รวมถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การใช้งบประมาณ เทคโนโลยี เวลา และคนในสถานศึกษานั้นได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 การใช้หลักสูตร การสอน เทคโนโลยีการศึกษา และการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตามจากการประเมินการปฏิรูปการศึกษา ที่ผ่านมา พบว่า ยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอด โดยเฉพาะ ด้านคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ต้องรับการเปลี่ยนแปลง และต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมี คุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้วย วิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” ด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใหม่ การพัฒนาครูพันธุ์ใหม่ การพัฒนา สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และการบริหารจัดการใหม่

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 13-14) ได้อธิบายหลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ที่กำหนดว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญ ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับครู และผู้เรียนมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจาก

จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารแล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based economy) และสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพการจัดการศึกษาในรอบการปฏิรูปครั้งแรกที่ผ่านมา ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะผลักดันให้วิสัยทัศน์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองเป็นจริง และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ย่อมต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานของผลการดำเนินงาน และปัญหาการดำเนินงานที่ผ่านมาของท่านในแต่ละสถานศึกษา และข้อมูลในภาพรวมของประเทศ เพื่อศึกษา คิดวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ฯลฯ ในอันที่จะนำไปสู่การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความพร้อม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การผลักดันให้เกิดการปฏิรูปหลักสูตร และการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจ และกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพประชากรของประเทศ การเปลี่ยนแปลงสำคัญทางด้านวิชาการนี้มีผลโดยตรงต่อสถานศึกษา และเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็น และเป็นองค์ประกอบสำคัญอยู่สองส่วน คือ การบริหารงาน และการบริหารคน ต้องมีการจัดการระบบงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถกระทำภาระงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องมีรูปแบบการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา การสนับสนุนอย่างจริงจังจากทุกฝ่าย สิ่งสำคัญจะต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางสังคมโลกอย่างรวดเร็ว การพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต้องอาศัยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงาน และความพึงพอใจในการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษา และต้องมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล อีกทั้ง

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาให้สอดคล้อง และทันสมัยทันสถานการณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา และจัดรูปแบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามยุคสมัยทันต่อเทคโนโลยี

สถานศึกษาในสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 เป็นกลุ่มสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง รวมทั้งการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถเดินหน้าไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรทางการศึกษาซึ่งรับราชการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 สนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 เพื่อทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารงานของตน รวมทั้งจะต้องพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้สามารถบริหารงานจนเกิดการเปลี่ยนแปลงในยุคของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยีของโลกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครู สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2561 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง โดยครู มีจำนวน 452 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ครู สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2561 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan ,1970 ,pp.607–610)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2561 โดยใช้กรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ด้าน ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ของนักวิชาการ ดังนี้ Julian Barling; Tom Weber & Kevin Kelloway; Gary A. Yukl, James L. Gibson; John M. Ivancevich & James H. Donnelly; Stephen R. Covey; Adegoke Oke.; Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa; Bernard M. Bass, Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์; รังสรรค์ ประเสริฐศรี ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นเอกัตละบุคคล ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ และด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การในอนาคต 8 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการตระหนักว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา มีการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม เต็มใจในการเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง

มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีบทบาทภาวะผู้นำ และทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้คนอื่นกระทำ สร้างสิ่งแวดล้อมที่เกิดความต้องการพัฒนาตนเอง แบ่งปันทักษะและความรู้อย่างเหมาะสม กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการใช้คำถามเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษาเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาและเป็นต้นแบบที่ดีทางด้านศีลธรรม ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

ด้านที่ 5 การส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการสะท้อนกลับด้านการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจบทบาท และส่งเสริมสนับสนุนการต่อยอดผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

ด้านที่ 6 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการจูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามความต้องการเมื่องานสำเร็จ และให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของบุคลากรในสถานศึกษา

ด้านที่ 7 การบริหารด้วยการให้อิสระ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ ให้ความสนใจและเปิดใจรับฟังแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร และให้คำแนะนำหรือข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

ด้านที่ 8 ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ครู หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ หรือครูอัตราจ้างในโรงเรียนสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 หมายถึง กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง จังหวัดเชียงราย ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ซึ่งมีสถานศึกษาทั้งหมด 8 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนแม่จันวิทยาคม โรงเรียนจันจว้าวิทยาคม โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม โรงเรียน เชียงแสนวิทยาคม โรงเรียนบ้านแซววิทยาคม โรงเรียนสันติคีรีวิทยาคม และโรงเรียนดอยหลวง รัชมังคลาภิเษก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
2. ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิด

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง “กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน” ดังนั้น ในความหมายนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการในการโน้มน้าว ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของการใช้อำนาจ และภาวะผู้นำเกิดขึ้นภายในกลุ่มเนื่องจากแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ส่วนคำว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลภายในกลุ่มหรือองค์การที่ทำหน้าที่โน้มน้าวหรือจูงใจ สมาชิกภายในกลุ่มหรือองค์การของตนให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน” องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ การโน้มน้าว และเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ ยังได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

Luthans (1992, p. 269) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับอิทธิพล กระบวนการกลุ่ม การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลิกภาพ การยอมรับตาม พฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูงอำนาจ การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างกันในบทบาท ฯลฯ

Keys and Case (as cited in Newstrom and Davis, 1993, p. 222) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการของการแผ่อิทธิพลและการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์

Robbins (1993, p. 365) ให้คำจำกัดความสั้น ๆ ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

Daft (2008, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

Griffin and Moorhead (2014, p. 324) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและคุณสมบัติ ในฐานะกระบวนการภาวะผู้นำเกี่ยวกับการโน้มน้าวที่ปราศจากการบังคับขู่เข็ญ ในฐานะคุณสมบัติ ภาวะผู้นำ คือ กลุ่มของคุณลักษณะที่แสดงออกโดยบุคคลที่ถูกลองว่าใช้อำนาจได้ประสบความสำเร็จ

Robbins, DeCenzo and Coulter (2015, p. 359) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการกลุ่มของการนำกลุ่ม และจูงใจกลุ่มให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Baldwin, Bommer and Rubin (2015, p. 311) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลให้จัดผลประโยชน์ส่วนตน และสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม อย่างน้อยชั่วขณะหนึ่ง

Jones and George (2016, p. 415) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการโน้มน้าวบุคคลอื่น และให้กำลังใจ จูงใจ และให้คำแนะนำในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

Kinicki and Fugate (2016, p. 440) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มของตนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Colquitt, LePine and Wesson (2017, p. 412) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจและการโน้มน้าว เพื่อแนะแนวการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 53) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ม.ป., หน้า 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมีแต่คนอื่นไม่มี ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ใคร ๆ ก็สามารถปรับปรุงโดยการศึกษา และใช้ความสามารถเป็นผู้นำได้ ถ้าคุณมีความแน่วแน่ในการพัฒนาความสามารถที่สร้างผู้นำ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (หน้า 224) สรุปความหมายภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ยั่งยืนอยู่กับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ และการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มคนให้รวมพลังร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ของภาวะผู้นำซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 40-42) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ

Burns (2003, pp. 26-27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Bass and Avolio (1994, p. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่น ให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

Bass (1997, pp. 130–139) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และว่าที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

จากที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์การในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยเป็นแนวคิดที่ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรก ในช่วงราวปี พ.ศ. 2519 โดย Downton (1973) ในงานเรื่อง “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process” และต่อมาในปี พ.ศ. 2521 ได้มีผลงานของ Burns (2003) ที่ทำให้เขาได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns (2003) ได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม โดยได้กล่าวถึงเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นทัศนะของความเป็นผู้นำแตกต่างจากการใช้อำนาจแบบเดิม เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการด้วยเช่นกัน และในช่วงปี พ.ศ. 2523 Bass ได้ขยายและปรับปรุงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากพื้นฐาน

ของ Burns (2003) โดยการให้ความสำคัญมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ และเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ในหนังสือชื่อ Leadership โดยให้ความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) กล่าวคือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาละสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ

ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของ Abraham Maslow ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (ซีวิน อ่อนละออ, 2553, หน้า 93-94)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1997, pp. 130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน

ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผล หรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตใจแก่ผู้ตาม ในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้น ให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Devanna (1986, pp. 27-32) ได้ศึกษาผู้นำในองค์การใหญ่ ๆ ซึ่งมีภารกิจและลักษณะแตกต่างกัน โดยสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ในประเด็นที่ว่า ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์การอย่างไร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้างขึ้น วัฒนธรรมของการผลิตและบริการที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ทั้งนี้ ผู้นำขององค์การต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษา Tichy and Devanna ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์การสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ คือ รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing The Need for Change) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating A New Vision) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing The Change)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel (2005, pp. 286–289) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่า เป็นผู้ที่มึลักษณะสำคัญดังนี้ (1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน (2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น (3) ดลใจผู้ตามให้มุ่งค้ำนึ่งถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง (4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม (5) เป็นที่ศึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น ในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, หน้า 40–52) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-On Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ

ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ จากการศึกษา พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

Barling, Weber and Kelloway (1966, pp. 827-832) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ (1) การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทั้งนี้โดยให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของผู้ตาม (4) การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัว และเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา และ (5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบ

ผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงาน จะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่าย จึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลอาจเป็นค่ายกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่นการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

Yukl (1998, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ (2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร (3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชา ให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000, pp. 15-17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ (1) บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า (3) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (4) รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่า และ (5) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลา และทุน

Covey (2004, pp. 254-255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษ หรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักกับความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรม และจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

ให้กับผู้ตาม ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ และแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ และผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุง เพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Oke, Munshi and Walumbwa (2009, pp. 64-72) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น และคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมาตรฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

Bass (1997, pp. 756-757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดี

ปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการ และแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทาง หรือการสนับสนุน สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะ หรือเป็นที่ปรึกษาได้

Bass and Riggio (2006, pp. 21–25) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพุดิในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ภายในการให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง

มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมี และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร ให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม ให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวน กระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาคือต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล

ของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตาม ให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 73-74) ได้อธิบายว่า คุณภาพสำคัญ 4 ประการ ของผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความรักดี และไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีจูงใจผู้ตามให้กระทำ ตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศ ซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) หรือการหยั่งรู้ ในขณะที่เดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตาม เกิดความยอมรับ และมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญ และความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตาม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพ และโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถ นำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546, หน้า 2) ได้ให้ความหมาย “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546, คำนำ) อธิบายความหมายผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา และมีงานวิจัยที่ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนา และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 84) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน หรืออุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ควบคุม และจัดการให้สถานศึกษาดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 4) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผนกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้แก่บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดซื้อต่าง ๆ เช่น ตำรา เกม เทคโนโลยี ช่วยการเรียนการสอน และอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนให้บริการ และการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุน ทรัพยากรต่าง ๆ ได้ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และประสบการณ์พิเศษ ที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียน การสอน และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุม สัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. การให้ขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีทัศนคติในเชิงบวก กับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการ ของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่อง ให้รางวัล

7. การประเมินผลติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับ

การประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของข้าราชการครู และทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียน ให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้า ทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ส่วนของ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2546, หน้า 56) ได้กำหนดข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานกาวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ในหมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรผู้เรียน และชุมชน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ประสานงานร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. ให้ขวัญและกำลังใจสร้างโอกาสให้ข้าราชการครูในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหลายบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และบทบาทที่พึงประสงค์บางบทบาทที่แสดงเป็นที่รู้จัก และบทบาทใหม่ที่ต้องแสดงตามภาระหน้าที่ใหม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องบูรณาการบทบาทเหล่านั้น และคัดสรรบทบาทที่สำคัญที่ควรปฏิบัติ โดยเน้นการส่งเสริม สนับสนุน จัดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพแก่บุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านวิชาการ แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการให้บริการด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และสนับสนุนครู บุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 66-78) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบโดยการจำแนกตามประเภทของโรงเรียน ตำแหน่ง และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน

เกล้ารจิกา ถวัลย์เสรี (2557, หน้า 72-77) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ พบว่า ผู้นำควรแสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งต่อผู้ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้นำควรสื่อสารให้ผู้ตามเกิดความคาดหวัง สร้างแรงจูงใจจนทำให้เกิดความทุ่มเทจนกลายมาเป็นการอยู่ในอำนาจ และเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา ผู้นำควรกระตุ้นผู้ตามให้มีการสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม ทำทลายความเชื่อและคุณค่าของตนเอง สนับสนุนผู้ตามโดยวิธีการใหม่ และผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

นงเยาว์ ชาประดิษฐ์ (2557, หน้า 74-82) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดวน เขี่ยมอาจ (2558, หน้า 90–95) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีภาวะผู้นำสูงที่สุดลงมา ได้แก่ การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การปลุกเร้าทางปัญญา การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล การระบุนิเวศน์อย่างชัดเจน และการเกื้อกูลและยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ตามลำดับ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำโดยการจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ทั้งเพศชายและเพศหญิง และผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศักดิ์สิทธิ์ พลศักดิ์ (2558, หน้า 85–95) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกรายการ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลรายด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในระดับความถี่สูงสุด 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรเป็นแบบอย่างในการอุทิศและเสียสละเวลาในการพัฒนาสถานศึกษา จนเป็นที่นับถือของผู้บังคับบัญชาและชุมชน อยู่ในระดับความถี่สูงสุด 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง โดยการให้เข้าร่วมการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเนื่องตามศักยภาพ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับความถี่สูงสุด และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมอบหมายภาระหน้าที่โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ข้อจำกัดของแต่ละบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด อย่างเหมาะสม และประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานอยู่ในระดับความถี่สูงสุด

สุธาสิณี สิงห์ประโคน (2558, หน้า 92-99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ชูศิลป์ หันสันเทียะ (2559, หน้า 84-91) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำงานโปร่งใส เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับสถานศึกษา และด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนต่อสูงขึ้น ตามลำดับ

ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559, หน้า 74-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการเปรียบเทียบตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บัญญัติ กิมศรี (2559, หน้า 62-68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากการจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้สติปัญญา และด้านคำมั่นถึงความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเป็นผู้มีบาร์มี และการเป็นผู้สร้างบันดาลัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ จากการจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

วันเพ็ญ โสภมา (2559, หน้า 84-99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยผลการเปรียบเทียบตามการจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง คือ การเข้ารับการศึกษาอบรม ประเมินผลการพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดการพัฒนา อย่างสม่ำเสมอ ต้องสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเพื่อนร่วมงาน

โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า 71-79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีบาร์มี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

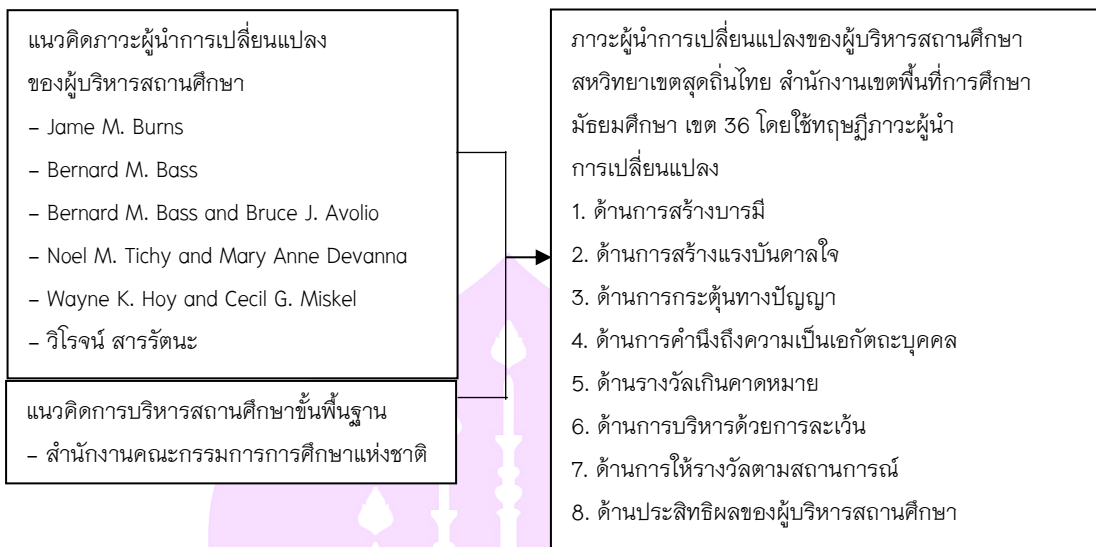
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่จะส่งผลให้สถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท หรือสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ตลอดจนนักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบไว้สอดคล้องกัน ดังตารางสรุปแนวคิด ดังนี้

ตาราง 1 แสดงแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	Julian Barling, Tom Weber & E. Kevin Kelloway (1966)	Gary A. Yukl (1998)	James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000)	Stephen R. Covey (2004)	Adegoke Oke., Natasha Munshi & Fred O. Walumbwa (2009)	Bernard M. Bass (1997)	Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)
1. การสร้างบารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การคำนึงถึงความเป็น เอกกัตตะบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. รางวัลเกินคาดหมาย			✓						
6. การให้รางวัลตามสถานการณ์	✓								
7. การบริหารด้วยการละเว้น			✓						
8. ประสิทธิภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการมุ่งศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 36 โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครู สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2561 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง โดยครุมีจำนวน 452 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครู สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2561 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้กฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) (Neuman, 1991, p. 221) เป็นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงขนาดของประชากร ในลักษณะของอัตราส่วนที่คิดเป็นร้อยละ 30 ของประชากร ที่มีจำนวนน้อยกว่า 1,000 คน

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูในแต่ละโรงเรียน สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

โรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. แม่จันวิทยาคม	99	30
2. จันจว้าวิทยาคม	22	6
3. แม่สายประสิทธิ์ศาสตร์	145	44
4. วัดถ้ำปลาวิทยาคม	21	6
5. เชียงแสนวิทยาคม	69	20
6. บ้านแซววิทยาคม	21	6
7. สันติคีรีวิทยาคม	45	14
8. คอยหลวง รัชมังคลาภิเษก	30	10
รวม	452	136

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีทั้งหมด 8 ด้าน

- | | |
|---|-------------|
| 1.1 ด้านการสร้างบารมี | จำนวน 5 ข้อ |
| 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 3 ข้อ |
| 1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 5 ข้อ |
| 1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล | จำนวน 5 ข้อ |
| 1.5 ด้านรางวัลเกินคาดหมาย | จำนวน 3 ข้อ |
| 1.6 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ | จำนวน 2 ข้อ |
| 1.7 ด้านการบริหารด้วยการละเว้น | จำนวน 6 ข้อ |

- 1.8 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 ศึกษาและสร้างแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามพฤติกรรม และความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม และปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา และภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมของแบบสอบถาม

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสมด้านเนื้อหา ภาษา และความเหมาะสมทั่วไปของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

2.4.1 ผศ.ดร.รักษิต สุทธิพงษ์

ตำแหน่ง อาจารย์

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.2 ดร.อนวัช อยู่นกอง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนดอยแสนใจ (ตชด.อนุสรณ์)

2.4.3 นายสิริรัตน์ นวลคำมา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสันติคีรีวิทยาคม

2.5 นำผลการประเมินแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC)

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่มีความเหมาะสม

คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้สูตร

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.6 ผลการคำนวณปรากฏว่ามีดัชนีความสอดคล้องในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC) ของแบบสอบถาม

2.7 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

2.8 นำแบบทดสอบไปหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดสอบกับครูสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย

2. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครู สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย

3. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) จากครู สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย

4. ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5. ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติและรายงานผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามมาตรวจสอบความเรียบร้อยในการกรอกข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

เกณฑ์ในการแปลความหมายสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปความ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 105) ดังนี้

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

เมื่อ \bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 106) ดังนี้

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนในแต่ละคน

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละคนยกกำลังสอง
N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	71	33.80
หญิง	139	66.20
รวม	210	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	17	8.10
25-34 ปี	84	40.00
35-44 ปี	91	43.30
45-60 ปี	18	8.60
รวม	210	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	144	68.60
ปริญญาโท	66	31.40
รวม	210	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.20 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.80 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00 อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.10 และอายุ 45-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.60 ตามลำดับ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.60 รองลงมา คือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 31.40

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวม

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n = 210)		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ด้านการสร้างบารมี	4.32	0.62	มาก	2
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.36	0.65	มาก	1
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.26	0.62	มาก	6
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	4.21	0.63	มาก	8

ตาราง 4 (ต่อ)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n = 210)		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
5	ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง	4.31	0.62	มาก	3
6	ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	4.23	0.68	มาก	7
7	ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ	4.29	0.63	มาก	4
8	ด้านประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.27	0.66	มาก	5
เฉลี่ย		4.28	0.63	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
สุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$)
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.36$)
รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.32$) และด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
($\bar{X} = 4.31$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ($\bar{X} = 4.21$)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างบารมี

ด้าน	ด้านการสร้างบารมี	(n = 210)		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ตระหนักว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร มีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา	4.50	0.58	มาก	1
2	สื่อสารกับบุคลากรสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม	4.19	0.56	มาก	6

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้าน	ด้านการสร้างบารมี	(n = 210)			ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
3	เมื่อมีข้อค้นพบหรือความรู้ใหม่ เต็มใจในการเปลี่ยนความคิดเห็น ของตนเอง	4.20	0.70	มาก	5
4	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และแบ่งปัน วิสัยทัศน์นั้นกับบุคลากร ของสถานศึกษา	4.39	0.74	มาก	2
5	ส่งเสริมบุคลากรของสถานศึกษา ให้มีบทบาทภาวะผู้นำ ในสถานการณืต่าง ๆ	4.32	0.56	มาก	4
6	บุคลากรสถานศึกษาเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหาร สถานศึกษา	4.36	0.61	มาก	3
เฉลี่ย		4.32	0.62	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
สุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างบารมี ในภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ
ตระหนักว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ
มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นกับบุคลากรของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.39$)
และบุคลากรสถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$)
ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สื่อสารกับบุคลากรสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม
($\bar{X} = 4.19$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	(n = 210)			ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
1	สื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้คนอื่น กระทำ	4.40	0.59	มาก	2
2	สร้างสิ่งแวดล้อมที่เกิดความต้องการ พัฒนาตนเองทำให้ดีที่สุด	4.35	0.61	มาก	3
3	แบ่งปันทักษะและความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจ	4.32	0.73	มาก	4
4	กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากร ในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้น	4.29	0.67	มาก	5
5	แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะสามารถ บรรลุเป้าหมายได้	4.48	0.67	มาก	1
เฉลี่ย		4.36	0.65	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
 สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
 คือ แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้
 ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ สื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้คนอื่นกระทำ ($\bar{X} = 4.40$) และสร้าง
 สิ่งแวดล้อมที่เกิดความต้องการพัฒนาตนเองทำให้ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.35$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี
 ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้น
 ($\bar{X} = 4.29$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	(n = 210)			ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
1	ให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจาก ภายในทีมได้รับการประเมินอย่าง เหมาะสมและมีการนำไปใช้	4.31	0.64	มาก	2
2	ใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ	4.34	0.57	มาก	1
3	ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐาน การปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป	4.06	0.61	มาก	5
4	ใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผล เพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคน ในทีม	4.29	0.68	มาก	4
5	ใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อ ทำความเข้าใจประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา	4.30	0.64	มาก	3
เฉลี่ย		4.26	0.62	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
 สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
 คือ ใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.34$)
 รองลงมา คือ ให้ความมั่นใจว่าแนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม
 และมีการนำไปใช้ ($\bar{X} = 4.31$) และใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อทำความเข้าใจ

ในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป ($\bar{X} = 4.06$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

ที่	การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	(n = 210)			ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
1	มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ คนอื่นเป็นรายบุคคล	4.22	0.65	มาก	2
2	เป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของบุคคลให้สูงขึ้น	4.21	0.60	มาก	3
3	ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่า	4.32	0.57	มาก	1
4	เป็นผู้นำให้การดูแลสั่งสอน ทางด้านศีลธรรม	4.13	0.73	มาก	5
5	สร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์	4.20	0.61	มาก	4
เฉลี่ย		4.21	0.63	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะ
บุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่า ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา คือ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล
ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่คนอื่นเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.22$) และเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา
ศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เป็นผู้นำ
ให้การดูแลสั่งสอนทางด้านศีลธรรม ($\bar{X} = 4.13$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ที่	ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง	(n = 210)			ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
1	ผู้บริหารให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้าน การปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา	4.46	0.57	มาก	1
2	ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรสถานศึกษา เข้าใจบทบาทของเขาในการทำให้ วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุ ความสำเร็จ	4.18	0.60	มาก	3
3	ส่งเสริมสนับสนุนการต่อยอดผลงานของ บุคลากรสถานศึกษาสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น	4.30	0.70	มาก	2
เฉลี่ย		4.31	0.62	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
 สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางาน
 อย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี
 ค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้านการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา
 ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมา คือ ส่งเสริมสนับสนุนการต่อยอดผลงานของบุคลากรสถานศึกษา
 สู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.30$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรสถานศึกษา
 เข้าใจบทบาทของเขาในการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.18$)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ที่	ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	(n = 210)			ลำดับ ที่ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ	
1	กระตุ้นความพยายามของบุคลากร สถานศึกษาในแนวทางที่จริงจัง และเหมาะสม	4.25	0.69	มาก	3
2	ให้คำยกย่องชมเชยแก่บุคลากร สถานศึกษาเมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง	4.21	0.72	มาก	4
3	มีการให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ	4.28	0.64	มาก	2
4	มีการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือน ให้กับบุคลากรสถานศึกษาที่ทำความดี ความชอบให้กับสถานศึกษา	4.32	0.64	มาก	1
5	ให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของ บุคลากรสถานศึกษามีการนำไปใช้ และต่อยอด	4.13	0.72	มาก	5
เฉลี่ย		4.24	0.68	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
 สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
 มีการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือนให้กับบุคลากรสถานศึกษาที่ทำความดีความชอบให้กับ
 สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา คือ มีการให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.28$) และกระตุ้น
 ความพยายามของบุคลากรสถานศึกษาในแนวทางที่จริงจัง และเหมาะสม ($\bar{X} = 4.25$) ตามลำดับ
 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของบุคลากรสถานศึกษา
 มีการนำไปใช้และต่อยอด ($\bar{X} = 4.13$)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ

ที่	ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ	(n = 210)			ลำดับ ที่ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ	
1	ให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ	4.34	0.68	มาก	3
2	แสดงให้เห็นว่าให้ความสนใจบุคลากร สถานศึกษาเสมือนกับของตนเอง	4.32	0.57	มาก	4
3	รับฟังอย่างยุติธรรมต่อแนวคิด และวิธีใหม่ ๆ	4.36	0.57	มาก	1
4	รับฟังอย่างมีประสิทธิผลด้วยการเปิดใจ และแสดงให้เห็นความจริงใจในการรับฟัง	4.24	0.69	มาก	5
5	ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้ความเสมอภาค ภาคแก่บุคลากร	4.14	0.73	มาก	6
6	ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.35	0.57	มาก	2
เฉลี่ย		4.29	0.63	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
 สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
 คือ รับฟังอย่างยุติธรรมต่อแนวคิดและวิธีใหม่ ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$)
 รองลงมา คือ ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) และให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 ภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ
 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้ความเสมอภาคภาคแก่บุคลากร
 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ด้านประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษา	(n = 210)			ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
1	ผู้บริหารสนับสนุนสู่การปรับปรุง การปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.56	มาก	1
2	ผู้บริหารให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.33	0.74	มาก	2
3	กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา	4.14	0.61	มาก	5
4	ดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาย่าง อย่างเป็นระบบ	4.32	0.63	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสัมพันธภาพ กับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.18	0.78	มาก	4
เฉลี่ย		4.27	0.66	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
 สุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี
 ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง
 ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน
 ($\bar{X} = 4.33$) และดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.32$) ตามลำดับ
 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา ($\bar{X} = 4.14$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 36

ตาราง 13 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างบารมี

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารใช้อารมณ์ ไม่มีเหตุผลกับครู (ร้อยละ 25.71)	1. ผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ขณะปฏิบัติงาน ควรมีการควบคุมอารมณ์ ของตนเองให้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ (ร้อยละ 24.29)
2. ผู้บริหารยึดความคิดของตนเป็นหลัก ไม่ฟังความคิดเห็นจากครู (ร้อยละ 18.10)	2. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครู (ร้อยละ 16.19)
3. ผู้บริหารขาดความเป็นธรรม ในการบริหารจัดการโรงเรียน (ร้อยละ 16.67)	3. ผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารจัดการ (ร้อยละ 14.29)
4. ผู้บริหารสั่งห้ามเรื่องต่าง ๆ กับครู แต่ผู้บริหารกลับเป็นคนทำเอง (ร้อยละ 11.90)	4. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10.48)

ตาราง 14 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารละเลยการให้กำลังใจหรือ รางวัลแก่ครูบางคนที่ทำผลงานให้กับ โรงเรียน (ร้อยละ 26.67)	1. ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือรางวัลให้กับครูที่มีผลงาน (ร้อยละ 29.05)

ตาราง 14 (ต่อ)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
2. ผู้บริหารขาดการสร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 20.95)	2. ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นการทำงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (ร้อยละ 18.57)
3. ผู้บริหารว่ากล่าวตักเตือนครูต่อหน้าผู้อื่น หรือในที่ประชุม (ร้อยละ 17.62)	3. เมื่อครูทำผิด ผู้บริหารควรว่ากล่าวตักเตือนเป็นการส่วนตัว (ร้อยละ 15.24)

ตาราง 15 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารไม่มุ่งงบประมาณในการสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 31.90)	1. ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับครูในการจัดการเรียนการสอน และควรบริหารจัดการงบประมาณให้ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 28.57)
2. ผู้บริหารไม่อนุญาตให้ครูไปอบรมนอกสังกัด (ร้อยละ 17.14)	2. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการอบรมหรือไปศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 20.48)
3. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองของครูด้านการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ (ร้อยละ 13.81)	3. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในและนอกประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง (ร้อยละ 16.67)

ตาราง 16 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. เมื่อประสบปัญหา ผู้บริหาร เกิดความลำเอียงในการแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 22.86)	1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน เมื่อเกิดปัญหาจะต้องมี ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย (ร้อยละ 21.43)
2. ผู้บริหารขาดความเป็นกันเอง ครูไม่สามารถเข้าไปปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ได้เท่าที่ควร เพราะมีความเกรงกลัว (ร้อยละ 19.05)	2. ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับครูทุกคน อย่างเป็นกันเอง (ร้อยละ 17.62)
3. ผู้บริหารรับรู้ความต้องการของครู เพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิด ความเหลื่อมล้ำในการทำงาน (ร้อยละ 15.24)	3. ผู้บริหารควรรับรู้ความต้องการของครูแต่ละคน (ร้อยละ 14.29)

ตาราง 17 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารขาดการส่งเสริมและ สนับสนุนคณะครูให้มีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 26.19)	1. ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม อำนาจความ สะดวกให้กับครูในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ร้อยละ 27.14)
2. ผู้บริหารขาดการให้คำชมเชยหรือ ให้รางวัลกับครูที่ทำงานดี และขาด การว่ากล่าวตักเตือนครูที่ทำผิด (ร้อยละ 15.24)	2. ผู้บริหารควรมีการกล่าวชื่นชมครูบ้าง ในกรณี ที่ทำงานดี และควรกล่าวตักเตือนส่วนตัว เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนา (ร้อยละ 19.05)

ตาราง 18 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. เมื่อมีครูสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ผู้บริหารมักจะกล่าวชมเฉยเฉพาะบุคคล ที่เป็นพรรคพวกของตน และละเลย ที่จะให้รางวัลหรือคำชมเชยกับครูคนอื่น (ร้อยละ 20.95)	1. ผู้บริหารควรกล่าวคำชมเชย ยกย่องต่อ สาธารณชนหรือให้รางวัลบ้างตามเหมาะสม เพราะรางวัลถือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน อย่างหนึ่ง ควรให้รางวัลตามความเหมาะสม โดยปราศจากอคติ และการไม่ถือพรรคพวก เป็นใหญ่ (ร้อยละ 23.33)
2. ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งที่ผู้บริหารจะมอบให้เมื่องาน สำเร็จไม่ใช่สิ่งที่ครูต้องการ (ร้อยละ 17.62)	2. ผู้บริหารควรพูดคุยกับครูในสิ่งที่ครูคาดหวัง ว่าจะได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จ (ร้อยละ 15.71)

ตาราง 19 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารเข้มงวด ทำให้ครูและบุคลากร ของโรงเรียนรู้สึกกดดันและไม่มีอิสระ ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 19.52)	1. ผู้บริหารควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบ การติดตาม ของผู้บังคับบัญชา โดยวิธีการ ที่เหมาะสม ไม่กดดันการทำงาน โดยเน้น ความเป็นอิสระในการคิดและสร้างสรรค์ของครู อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 25.24)
2. ครูไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ อย่างเต็มที่เท่าที่ควร (ร้อยละ 15.24)	2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง ความคิดเห็นและควรเคารพเสียงส่วนมาก (ร้อยละ 22.86)

ตาราง 20 แสดงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน (ร้อยละ 21.90)	1. ผู้บริหารที่ดีควรเป็นคนที่ทำงานเก่งและเป็นคนดี มีความสามารถหลายด้าน
2. ผู้บริหารบริหารจัดการตามหน้าที่แต่ยังขาดจิตวิญญาณ ความมุ่งมั่น	เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 27.14)
ต้องการเสมือนตนเป็นเจ้าของ (ร้อยละ 17.62)	2. ผู้บริหารควรตั้งใจทำงานด้วยความรักและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
3. ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายและมีการวางแผนการดำเนินงาน แต่ยังขาด	จึงจะส่งผลถึงประสิทธิผลของงานที่ดี (ร้อยละ 19.05)
เทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	3. ผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมาย วางแผน
ระหว่างดำเนินงานทำให้ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ (ร้อยละ 13.33)	และดำเนินงานอย่างรอบคอบ และเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด (ร้อยละ 15.24)

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษากวาระผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ทำการศึกษาจากตัวอย่างครู จากสถานศึกษา ในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง จำนวน 210 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาด ตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษากวาระผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ด้าน มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี และด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา เป็นรายด้าน สรุปผลดังนี้

1.1 ด้านการสร้างบารมี มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตระหนักว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร มีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมา คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นกับ บุคลากรของสถานศึกษา และบุคลากรสถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับ

ผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สื่อสารกับบุคลากรสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แสดงให้เห็นความตั้งใจ อย่างแน่วแน่ว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ รองลงมา คือ สื่อสารในแนวทาง ที่บัณฑิตใจให้คนอื่นกระทำ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่เกิดความต้องการพัฒนาตนเองทำให้ดีที่สุด ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้น

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้ทักษะที่หลากหลาย ของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ รองลงมา คือ ให้ความมั่นใจว่า แนวความคิด ที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม และมีการนำไปใช้ และใช้คำถามปลายเปิด ที่มีประสิทธิผลเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุง ต่อไป

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทำให้สมาชิก รู้สึกมีคุณค่า รองลงมา คือ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ คนอื่นเป็นรายบุคคล และเป็นที่ยกย่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เป็นผู้นำให้การดูแลสั่งสอนทางด้านศีลธรรม

1.5 ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารให้ข้อมูล สะท้อนกลับด้านการปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมา คือ ส่งเสริมสนับสนุนการต่อยอด ผลงานของบุคลากรสถานศึกษาสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร ช่วยเหลือบุคลากรสถานศึกษาเข้าใจบทบาทของเขาในการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การ บรรลุความสำเร็จ

1.6 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือนให้กับบุคลากรสถานศึกษาที่ทำความดีความชอบให้กับสถานศึกษา รองลงมา คือ มีการให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ และกระตุ้นความพยายามของบุคลากรสถานศึกษาในแนวทาง

ที่จริงใจและเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของบุคลากรสถานศึกษา มีการนำไปใช้และต่อยอด

1.7 ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รับฟังอย่างยุติธรรม ต่อแนวคิดและวิธีใหม่ ๆ รองลงมา คือ ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร

1.8 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนผู้การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน และดำเนินการวางแผน และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

2.1 ด้านการสร้างบารมี ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้ 1) ผู้บริหารใช้อารมณ์ ไม่มีเหตุผล ยึดความคิดของตนเป็นหลัก 2) ไม่ฟังความคิดเห็นจากครู และ 3) ขาดความเป็นธรรมในการบริหารจัดการโรงเรียน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ขณะปฏิบัติงาน ควรมีการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ควรรับฟังความคิดเห็นของครู และควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้ 1) ผู้บริหารละเลยการให้กำลังใจหรือรางวัลแก่ครูบางคนที่ทำผลงานให้กับโรงเรียน 2) ขาดการสร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน และ 3) ว่ากล่าวตักเตือนครูต่อหน้าผู้อื่นหรือในที่ประชุม ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือรางวัลให้กับครูที่มีผลงาน ควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นการทำงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเมื่อครูทำผิด ผู้บริหารควรว่ากล่าวตักเตือนเป็นการส่วนตัว

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้ 1) ผู้บริหารไม่มุ่งประเมินผลในการสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2) ไม่อนุญาตให้ครูไปอบรมนอกสังกัด และ 3) ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองของครู ด้านการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุน สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับครูในการจัดการเรียนการสอน และควรบริหารจัดการงบประมาณ ให้ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาส ในการอบรมหรือไปศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมให้ครูเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้

1) เมื่อประสบปัญหา ผู้บริหารเกิดความลำเอียงในการแก้ไขปัญหา 2) ผู้บริหารขาดความเป็นกันเอง ครูไม่สามารถเข้าไปปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ได้เท่าที่ควร เพราะมีความเกรงกลัว และ 3) รับรู้ ความต้องการของครูเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อเกิดปัญหา จะต้องมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ควรเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับครูทุกคนอย่างเป็นกันเอง และควรรับรู้ความต้องการของครูแต่ละคน

2.5 ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้

1) ผู้บริหารขาดการส่งเสริมและสนับสนุนคณะครูให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 2) ขาดการให้คำชมเชยหรือให้รางวัลกับครูที่ทำงานดี และขาดการกล่าวตักเตือนครูที่ทำผิด ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม อำนาจความสะดวกให้กับครูในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และผู้บริหารควรมีการกล่าวชื่นชมครูบ้าง ในกรณีที่ทำงานดี และควรกล่าวตักเตือนส่วนตัว เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนา

2.6 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้

1) เมื่อมีครูสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน 2) ผู้บริหารมักจะกล่าวชมเฉยเฉยเฉพาะบุคคลที่เป็นพรรคพวก ของตน และละเอียดที่จะให้รางวัลหรือคำชมเชยกับครูคนอื่น และ 3) ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งที่ผู้บริหารจะมอบให้เมื่องานสำเร็จไม่ใช่สิ่งที่ครูต้องการ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหาร ควรกล่าวคำชมเชย ยกย่องต่อสาธารณชน หรือให้รางวัลบ้างตามเหมาะสม เพราะรางวัลถือเป็น แรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ควรให้รางวัลตามความเหมาะสมโดยปราศจากอคติ และการไม่ถือพรรคพวกเป็นใหญ่ และควรพูดคุยกับครูในสิ่งที่ครูคาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จ

2.7 ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้

1) ผู้บริหารเข้มงวด ทำให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนรู้สึกกดดันและไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน และ 2) ครูไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหาร

ควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการติดตาม ของผู้บังคับบัญชา โดยวิธีการที่เหมาะสม ไม่กดดันการทำงาน โดยเน้นความเป็นอิสระในการคิดและสร้างสรรค์ของครูอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และควรเคารพเสียงส่วนมาก

2.8 ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอปัญหา ดังนี้ 1) ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน 2) ผู้บริหารบริหารจัดการตามหน้าที่ แต่ยังขาดจิตวิญญาณ ความมุ่งมั่นต่องานเสมือนตนเป็นเจ้าของ และ 3) ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมาย และมีการวางแผนการดำเนินงาน แต่ยังขาดเทคนิควิธีการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงานทำให้ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารที่ดีควรเป็นคนที่ทำงานเก่งและเป็นคนดี มีความสามารถหลายด้าน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารควรตั้งใจทำงานด้วยความรักและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ด้วยความเต็มใจ จึงจะส่งผลถึงประสิทธิผลของงานที่ดี และผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมาย วางแผน และดำเนินงานอย่างรอบคอบ และเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายได้อย่างสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดำเนินงานต่าง ๆ จนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1997, pp. 756-757) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ร่วมกัน และด้านการสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตาม เลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดี ปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่ม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม ผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ โสมมา (2559, หน้า 84-99) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชิต กิมศรี (2559, หน้า 62-68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559, หน้า 74-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์สิทธิ์ พลศักดิ์ (2558, หน้า 85-95) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกรายการ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่า การดำเนินการต่าง ๆ ในสถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และผู้บริหารสถานศึกษา สื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้ครูลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006, pp. 21-25) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ภายในการให้ความหมาย และความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจ อย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ เป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง

เป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌ็องรูดา ระวังวงศ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงออกเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า 71-79) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุโขทัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารยังมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นกับบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barling, Weber and Kelloway (1966, pp. 827-832) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตามเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงเยาว์ ชาประดิษฐ์ (2557, หน้า 74-82) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูศิลป์ หันสันเทียะ (2559, หน้า 84-91) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต สุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล ผู้บริหารควรสร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์ในการทำงานให้กับครู เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล และยังมีผลต่อเนื่องไปยังสถานศึกษาในภาพรวม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำให้การเป็นต้นแบบที่ดีงามทางด้านศีลธรรมแก่ครู

2. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บริหารควรให้คำยกย่องชมเชย และให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของครู โดยเสริมพลังอำนาจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต สุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต สุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในรูปแบบเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- เกล้าจิกกา ถวัลย์เสวี. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา** สังกัด **เทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำในองค์การ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชีวิน อ่อนละออบ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชูศิลป์ หันสันเทียะ. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ณัฐรดา ระวังวงศ์. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์.
- นงเยาว์ ชาประดิษฐ์. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา ลำปาง เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- บัญญัติ กิมศรี. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม พ.ศ. 2542).

ราชกิจจานุเบกษา. 116(47). หน้า 5.

เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). **ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
ขอนแก่น.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). **การจัดการศึกษาท้องถิ่น: โดยชุมชน เพื่อชุมชน
และสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนัช.

ลำดวน เอี่ยมอาจ. (2558). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41**.
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

ฤทธิชัย บัลลังค์. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา
เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วันเพ็ญ โสมมา. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัย
ราชภัฏศรีสะเกษ, ศรีสะเกษ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

ศักดิ์สิทธิ์ พลศักดิ์. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3**. การศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

สุธาสิณี สิงห์ประโคน. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32**. วิทยานิพนธ์
ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.

- โสภณ วงษ์คงดี. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2).** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ 2544.** กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). **ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553) **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2546). **การพัฒนาครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- Baldwin, T. T., Bommer, W. H. and Rubin, R. S. (2013). **Managing organizational behavior: what great managers know and do** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill: International Edition.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. **American Psychologist**, 52(2), p.15.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** Thousand Oaks, California: Sage.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership** (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (2003). **Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness.** New York: Atlantic Monthly Press.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Wesson, M. J. (2017). **Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace** (5th ed.). New York: McGraw–Hill.
- Covey, S. R. (2004). **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness**. New York: Simon & Schuster.
- Daft, R. L. (2008). **Management** (5th ed.). New York: Harcourt College Publishers.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2014). **Organizational behavior: managing people and organization**. (11th ed.). Mason, OH: South–Western, Cengage Learning.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2005). **Educational Administration Theory–Research practice** (7th ed.). Boston: McGraw–Hill.
- James, L. G., John, M. I. and James, H. D. (2000). **Organizations: Behavior, Structure, Processes** (10th ed.). Boston: McGraw–Hill.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2016). **Contemporary management** (9th ed.). Boston: McGraw–Hill.
- Julian, B., Tom, W. and Kevin, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: **Journal of Applied Psychology**, 81(6), pp. 827–832.
- Kinicki, A. and Fugate, M. (2016). **Organizational behavior: a practical, problem–solving approach**. McGraw–Hill: International Edition.
- Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior**. Singapore: McGraw–Hill Book Co–Singapore.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (1993). **Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Nineth Edition)**. New York: McGraw–Hill.
- Keys and Case, T. (1990). How to Become an Influential Manager. **Academy of Management Executive**, 1, pp. 38–51.
- Oke., A., Natasha, M. and Fred, O. W. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. **Organizational Dynamics**, 38(1), pp. 64–72.
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational Behavior** (6th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.

- Robbins, S. P., DeCenzo, D. and Coulter, M. (2015). **Fundamentals of management: essential concepts and applications** (9th ed.). Pearson: Global Edition.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader. **Training and Development Journal**, 40(7), p. 201.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in Organizational** (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ดร.อนวัช อุ๋นกอง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนดอยแสนใจ (ตชด.อนุสรณ์)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. ดร.กิตติมา ปู่แก้ว

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1

สังกัดองค์การบริหารเทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดประทุมธานี

3. นายสิรภัตต์ นวลคำมา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสันติศิวิทย์วิทยา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36



ภาคผนวก ข แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

(สำหรับครู สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36)

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาในการค้นคว้าด้วยตนเองของ
นักศึกษาระดับปริญญาโท โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือ
จากท่านในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา
การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ผลกระทบท่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น ข้อมูลของท่าน
จะถูกเก็บเป็นความลับ และผู้ดำเนินการศึกษาขอขอบพระคุณท่านที่ให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ล้านนา มาปลูก

ผู้ศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หรือข้อความที่ท่านต้องการเลือกให้ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ

[] ชาย [] หญิง

2. อายุ

[] ต่ำกว่า 25 ปี [] 25-34 ปี [] 35-44 ปี [] 45-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

[] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก [] อื่น ๆ (ระบุ) _____



ตอนที่ 2 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบารมี 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล 5) ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 6) ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ 7) ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ และ 8) ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละข้อตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมาก
- 3 หมายถึง สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารน้อย
- 1 หมายถึง สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารน้อยที่สุด

รายการ	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการสร้างบารมี					
1. ตระหนักว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
2. สื่อสารกับบุคลากรสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม					
3. เมื่อมีข้อค้นพบหรือความรู้ใหม่ เต็มใจในการเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง					
4. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นกับบุคลากรของสถานศึกษา					
5. ส่งเสริมบุคลากรของสถานศึกษาให้มีบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ					

รายการ	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการสร้างบารมี (ต่อ)					
6. บุคลากรสถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
1. สื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้คนอื่นกระทำ					
2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เกิดความต้องการพัฒนาตนเอง ทำให้ดีที่สุด					
3. แบ่งปันทักษะและความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจ					
4. กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความกระตือรือร้น					
5. แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่า การดำเนินการต่าง ๆ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
1. ให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีม ได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมและมีการนำไปใช้					
2. ใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะ ดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ					
3. ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป					
4. ใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็น ทางความคิดของคนในทีม					
5. ใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อทำ ความกระจ่างในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา					

รายการ	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล					
1. มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่คนอื่นเป็นรายบุคคล					
2. เป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้สูงขึ้น					
3. ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่า					
4. เป็นผู้นำให้การดูแลสั่งสอนทางด้านศีลธรรม					
5. สร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์					
ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
1. ผู้บริหารให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้านการปฏิบัติ ของบุคลากรในสถานศึกษา					
2. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรสถานศึกษาเข้าใจบทบาท ของเขาในการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุ ความสำเร็จ					
3. ส่งเสริมสนับสนุนการต่อยอดผลงานของบุคลากร สถานศึกษาสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น					
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์					
1. กระตุ้นความพยายามของบุคลากรสถานศึกษา ในแนวทางที่จริงจังและเหมาะสม					
2. ให้คำยกย่องชมเชยแก่บุคลากรสถานศึกษา เมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง					
3. มีการให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ					
4. มีการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือนให้กับบุคลากร สถานศึกษาที่ทำความดีความชอบให้กับสถานศึกษา					

รายการ	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (ต่อ)					
5. ให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของบุคลากร สถานศึกษามีการนำไปใช้และต่อยอด					
ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ					
1. ให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้ กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ					
2. แสดงให้เห็นว่าให้ความสนใจบุคลากรสถานศึกษา เสมือนกับของตนเอง					
3. รับฟังอย่างยุติธรรมต่อแนวคิดและวิธีใหม่ ๆ					
4. รับฟังอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการเปิดใจ และแสดงให้เห็นความจริงใจในการรับฟัง					
5. ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้ความเสมอภาคภาค แก่บุคลากร					
6. ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร					
ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา					
1. ผู้บริหารสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน รายบุคคลอย่างต่อเนื่อง					
2. ผู้บริหารให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3. กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา					
4. ดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากร ในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ
คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยบอกถึงปัญหาและข้อเสนอแนะตามความเป็นจริง

ด้าน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านการสร้างบารมี		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล		
5. ด้านการส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง		
6. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์		
7. ด้านการบริหารด้วยการให้อิสระ		
8. ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา		

*****ขอบคุณค่ะ*****

ภาคผนวก ค ค่าความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

คะแนนในการตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้
 ให้คะแนน +1 หมายถึง ถ้าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน -1 หมายถึง ถ้าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการสร้างบารมี						
1. ตระหนักว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. สื่อสารกับบุคลากรสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. เมื่อมีข้อค้นพบหรือความรู้ใหม่ เต็มใจในการเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
4. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นกับบุคลากรของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ส่งเสริมบุคลากรของสถานศึกษาให้ มีบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. บุคลากรสถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1. สื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้คนอื่นกระทำ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เกิดความต้องการพัฒนาตนเองทำให้ดีที่สุด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. แบ่งปันทักษะและความรู้ที่เหมาะสมเพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรร ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4. กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากร ในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่า การดำเนินการต่างๆจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1. ให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจาก ภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม และมีการนำไปใช้	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
2. ใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐาน การปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุง ต่อไป	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. ใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผล เพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
5. ใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผล เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล						
1. มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่คนอื่น เป็นรายบุคคล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. เป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของบุคคลให้สูงขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปรร ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4. เป็นผู้ทำให้เกิดการดูแลสั่งสอนทางด้าน ศีลธรรม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. สร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
การส่งเสริมให้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง						
1. ผู้บริหารให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้านการ ปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรสถานศึกษา เข้าใจบทบาทของเขาในการทำให้ วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุ ความสำเร็จ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. ส่งเสริมสนับสนุนการต่อยอดผลงาน ของบุคลากรสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ ยิ่งขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์						
1. กระตุ้นความพยายามของบุคลากร สถานศึกษาในแนวทางที่จริงจังและ เหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ให้คำยกย่องชมเชยแก่บุคลากร สถานศึกษาเมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. มีการให้รางวัลเมื่องานสำเร็จ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. มีการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือน ให้กับบุคลากรสถานศึกษาที่ทำความดี ความชอบให้กับสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของ บุคลากรสถานศึกษามีการนำไปใช้ และต่อยอด	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	เฉลี่ย	แปร ผล
	คนที่	คนที่	คนที่			
	1	2	3			
คนที่	คนที่	คนที่				
	1	2	3			
การบริหารด้วยการให้อิสระ						
1. ให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้กฎระเบียบต่าง ๆ ของราชการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. แสดงให้เห็นว่าให้ความสนใจบุคลากรสถานศึกษาเสมือนกับของตนเอง	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
3. รับฟังอย่างยุติธรรมต่อแนวคิดและวิธีใหม่ ๆ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. รับฟังอย่างมีประสิทธิผลด้วยการเปิดใจและแสดงให้เห็นความจริงใจในการรับฟัง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้ความเสมอภาคแก่บุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6. ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา						
1. ผู้บริหารสนับสนุนผู้การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3. กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4. ดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหายังอย่างเป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00 มีค่าความเที่ยงตรง

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้



ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.903		40	



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ล้านนา มาปลุก
วัน เดือน ปี เกิด	30 เมษายน 2534
สถานที่เกิด	ลำปาง
วุฒิการศึกษา	คป. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง
ที่อยู่ปัจจุบัน	233 หมู่ 5 ถนนลำปาง-แม่ทะ ตำบลชมพู อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
ผลงานตีพิมพ์	ล้านนา มาปลุก (ผู้บรรยาย). (8 มิถุนายน 2562). การศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36. ใน การประชุม วิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 5 (หน้า 366-374). พะเยา: กองวิจัยและ ประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.
รางวัลที่ได้รับ	-

