



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา



โดย

นายสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา



โดย
นายสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SOMSAKWITTAYA SCHOOL'S
ADMINISTRATOR



A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
โดย สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

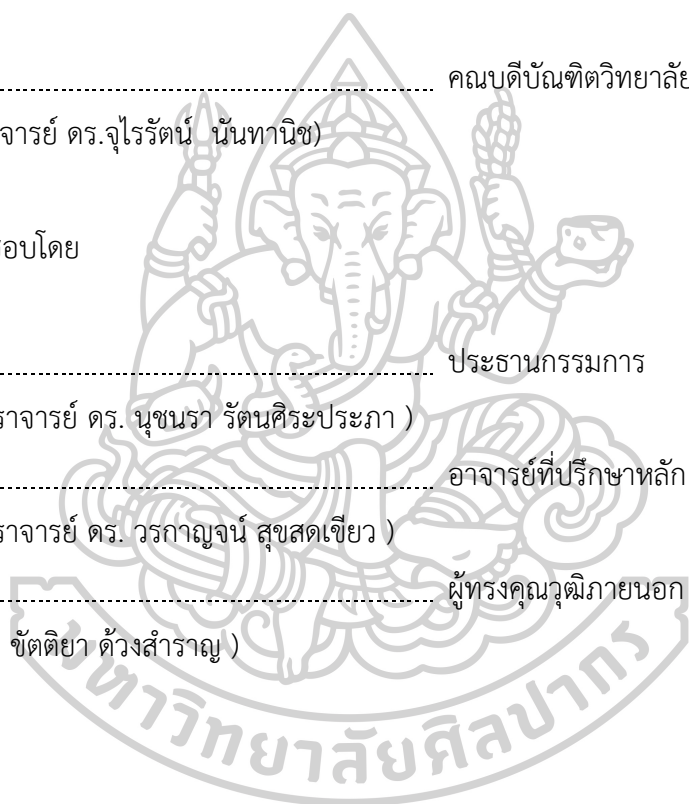
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ต้วงสำราญ)



59252205 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

นาย สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาและ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน ครู 18 คน และบุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 33 คน ทั้งนี้ ยกเว้นผู้ทำวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภทคือ 1.แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาตามแนวคิดของเบนนิส (Bennis) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา 2.แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความนอบน้อม ความเอื้ออารี ความใจกว้าง และความคิดสร้างสรรค์

2.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา มี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งานคือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน ต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร 4) ผู้บริหารควรรู้จักกาลเทศะในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงาน 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล

59252205 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

MR. SITTIPOORN SOMBOONSAP : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SOMSAKWITTAYA SCHOOL'S ADMINISTRATOR THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VORARKARN SUKSOODKEAY, Ph.D.

The purposes of this research were identify : 1) the transformational leadership of Somsakwittaya School 2) the guidelines for development the transformational leadership of the school administrators. The respondents consisted of school administrators vice school administrators, teachers, head of the learning discipline and education committees, with the total number of 33. The research instrument were a questionnaire about the administrators based on Bennis. The statistics used for analysis the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The findings revealed that :

1. The transformational leadership of Somsakwittaya School, as a whole were found in a high level. When considering in each aspect, it was found that the Integrity aspect was shown highest rank and the remainders were dedication , Humility, Magnanimity, Openness and Creativity orderly.

2. The guideline for development the transformational leadership of the school administrators were ; 1) The leader should be honest in the management of all four work is the individual, academic work. Budget work 2) Good management should focus on physical strength. And the heart of work. 3) Executives should be aware of the importance of improving the quality of life of the people in the organization and create happiness for the people in the organization. 4) Management should know the time. To talk or exchange ideas with others. 5) Executives should help advise when their colleagues encounter problems in the work. 6) Management should know the capabilities of individual personnel.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความรู้อย่างละเอียดในรูปแบบการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งวงสำราญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และ ดร.พระมหาไถวรธรรม์ ชินทตติโย รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี วัดไร่ขิง ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สัมภาษณ์ และแนวทางในการดำเนินชีวิต ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งเสริมให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความรู้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือวารสารเอกสารและงานวิจัยทุกเล่ม ที่ช่วยการให้การค้นคว้าอิสระมีความครบสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู และบุคลากรภายในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา จังหวัดราชบุรี ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณนางสาวมินตรา ขวัญงาม ที่ได้ช่วยเหลือในเรื่องการจัดทำสไลด์นำเสนอการสอบจบการจัดเรียงรูปเล่ม และให้กำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่น 36 ทุกคนสำหรับมิตรภาพที่ขอให้กำลังใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่คุณบิดามารดา ครอบครัวสมบูรณ์ทรัพย์ ครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอนทุกคน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ให้การอบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีเสมอมา

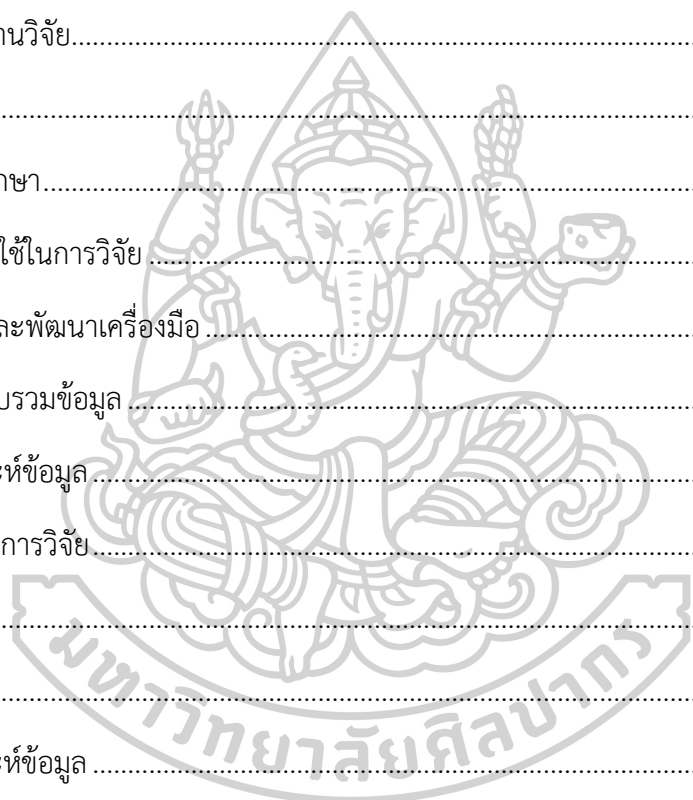
สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่2.....	11
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	11
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	13

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership).....	14
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)	17
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass).....	19
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ตามแนวคิดของบาสและ อโวลีโอ(Bass & Avolio).....	20
ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership).....	21
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership).....	24
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire Leadership : LF).....	24
ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบนนิสและนาอูส (Bennis and Nanus).....	27
ทฤษฎีของเบนนิส(Bennis) ผู้นำในฐานะผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง	28
แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ (Contemporary perspectives on Leadership)ของเบนนิส (Bennis)	30
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา.....	34
ประวัติโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา.....	34
แผนที่โรงเรียน.....	36
ข้อมูลผู้บริหาร	37
ข้อมูลนักเรียน	37
ข้อมูลครูและบุคลากร.....	40
ข้อมูลอาคารและสถานที่	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
งานวิจัยในประเทศ.....	41
งานวิจัยต่างประเทศ.....	44
สรุป.....	47

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	48
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	48
ขั้นตอนที่ 1	48
ขั้นตอนที่ 2	48
ขั้นตอนที่ 3	48
ระเบียบวิธีวิจัย	49
แผนแบบงานวิจัย.....	49
ประชากร.....	49
ตัวแปรที่ศึกษา.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	53
สรุป.....	54
บทที่ 4	56
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา	58
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา	66
บทที่ 5	69
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	69
การอภิปรายผล	70



ข้อเสนอแนะการวิจัย	73
ข้อเสนอแนะทั่วไป	73
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	74
ภาคผนวก.....	75
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	76
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	78
ภาคผนวก ค หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัยและรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	85
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	88
รายการอ้างอิง	92
ประวัติผู้เขียน	96



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการ ทำงานตำแหน่งปัจจุบัน	57
ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาโดยภาพรวม	59
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความซื่อสัตย์.....	60
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านการอุทิศตน.....	61
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความเอื้ออาทร	62
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความนอบน้อม	63
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความใจกว้าง.....	64
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	65

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 : ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	8
แผนภูมิที่ 2 : ขอบเขตของการวิจัย	9
แผนภูมิที่ 3 : โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ	26
แผนภูมิที่ 4 : โครงร่างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ	27



บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันสถานการณ์บ้านเมืองด้านต่างๆ เช่น การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและสังคมไทย มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ การดำเนินงานต่างๆในเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองนั้นต้องทำอย่างรอบคอบ คิดให้ถี่ถ้วนในการดำเนินการ เช่น การใช้จ่ายเงินงบประมาณด้านต่างๆ การวางแผนการบริหารจัดการสภาพเศรษฐกิจทั้งในครัวเรือน และในระดับสังคม จนไปถึงในระดับประเทศ โดยในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนนั้น สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่มีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ให้กับนักเรียนที่จะโตขึ้นเป็น สมาชิกของสังคมไทยในอนาคต ดังนั้นในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาทุกๆ ด้าน ทั้งงานวิชาการและกิจกรรมด้านอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม ในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาประเทศไปสู่ความยั่งยืนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต¹

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขึ้นอยู่กับ ศักยภาพ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดย แนวคิดทฤษฎี ที่เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการ เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มั่งคั่งคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้มีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ ประสิทธิภาพของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆเพียงใด²

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด** (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2556), 1-2.

² รัตติกรณ์ จงวิศาล, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)," สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (2545): 31-48.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานั้นเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย โดยนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลนั้นจัดให้มีการเรียนฟรี 15 ปี เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 โดยการเปลี่ยนแปลงของบริษัทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) โดยมีความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 โดย ระบบการศึกษาไทย ที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหาร จัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาด ความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย ส่วนใหญ่³

จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้อง กับภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคการปฏิรูปการศึกษา ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของผู้บริหารในสถานศึกษาได้⁴ และจากสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันนั้น ผู้ปกครองนั้นนิยมที่จะให้ลูกหลานของตนเองนั้นมีคุณภาพการศึกษาที่ดี ตามที่ได้รับข้อมูลข่าวสารมา ทำให้โรงเรียนนั้นมีเด็กจำนวนมาก และบุคลากรในโรงเรียนนั้นอาจไม่เพียงพอ การบริหารงานด้านต่างๆมีมากขึ้นทำให้มีการขยายตัวของโรงเรียนเพิ่มขึ้นในทุกๆด้าน นโยบายการศึกษาที่เข้ามาก็เป็นเรื่องเร่งด่วน ทั้งในด้านเอกสาร การประสานงานกับหน่วยงานราชการต่างๆ การอบรมเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ของครูนั้นเป็นเรื่องจำเป็นและเร่งด่วน และจากสภาพเศรษฐกิจ และบุคลากรในโรงเรียนนั้นอาจไม่เพียงพอ การบริหารงานด้านต่างๆมีมากขึ้นทำให้มีการขยายตัวของโรงเรียนเพิ่มขึ้นในทุกๆด้าน นโยบายการศึกษาที่เข้ามาก็เป็นเรื่องเร่งด่วน ทั้งในด้านเอกสาร การประสานงานกับ

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**

(กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), 7-8.

⁴ James Weber, "Instruction Leadership : A Composite Working Model " **The Best of ERIC** (1987): 42-43.

หน่วยงานราชการต่างๆ การอบรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของครูนั้นเป็นเรื่องจำเป็นและเร่งด่วน

ดังนั้น ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการงานของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นกุญแจสำคัญเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนและความสำเร็จของการจัดการบริหารงานในโรงเรียน

ปัญหาของการวิจัย

การศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรได้รับการศึกษา จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 หมวด 6 มาตรา 49 กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานทำหน้าที่ประเมินผลและติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและได้ มาตรฐานอย่างแท้จริง เป้าหมายของการประเมินคุณภาพจึงถือเป็นผลสะท้อนให้สถานศึกษาได้นำไปพิจารณาพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน⁵ โดยการประกันคุณภาพทางการศึกษาผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ สำคัญก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะมีทิศทางใด ในการบริหารงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญกับกระบวนการดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลต่อการดำเนินงานทุกด้านของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนทุกระดับชั้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น เรื่องเกี่ยวกับการทดสอบระดับชาติ เพราะผลการทดสอบจะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาและต่อตัวผู้เรียนเอง จากสภาพการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลสังคม ระดับท้องถิ่น และประเทศยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับความคาดหวังของสังคม ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญ ในการพัฒนาคนให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของประชาคมโลกด้วยแล้ว จะยิ่งเห็นว่าการบริหารและการจัดการศึกษาของไทยล้าหลังสับสนและอาจเรียกได้ว่าล้มเหลว ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากระบบการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ จึงทำให้กล่าวได้ว่าการศึกษาไทยกำลังอยู่ในขั้นวิกฤตอย่างยิ่ง เช่น นโยบายเรียนฟรี 15 ปีเป็นอีกหนึ่งสวัสดิการจากทางภาครัฐที่จัดให้แก่เด็กนักเรียนทุกคนเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของครอบครัว แต่จากการศึกษาพบว่านโยบายเรียน ไม่ได้ฟรีจริงๆ เนื่องจากในทุกโรงเรียน

⁵ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), รายงานประจำปี 2555 (1 ตุลาคม 2554 - 30 กันยายน 2555) (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2556), 6-9.

ยังคงเรียกเก็บค่าใช้จ่ายกับทางผู้ปกครองอีก ทั้งนี้ ไม่ว่าจะนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียน หรือจากนโยบายจากภาครัฐล้วนแต่ทำให้เด็กยากจนบางคนขาดโอกาสทางการศึกษาไปเลย จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสำรวจปัญหาภายในโรงเรียนพบปัญหาดังนี้ ดังนี้ 1) ด้านผู้เรียนพบว่าปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้มงวดมากพอ 2) ด้านครูมีครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอกและมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อาจเป็นครูเข้าใหม่ ทำให้ต้องฝึกงานกันใหม่ 3) ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล พบว่าคุณภาพการศึกษายังมีความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน มีโรงเรียนเพียงบางแห่งซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ที่ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียน 4) ด้านผู้บริหารโรงเรียนพบว่าผู้บริหารโรงเรียน ขาดความเป็นผู้นำในการกระตุ้นครูและบุคลากรภายในโรงเรียน และขาดการจูงใจครู ในการปฏิบัติงาน⁶ โดยปัญหาดังกล่าวนั้น อาจเป็นเพราะ เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา อาทิเช่น งานบริหาร 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารอาคารสถานที่ งานบริหารทั่วไป และงานบริหารงบประมาณ เรื่องต่างๆ เหล่านี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ในการเบิกจ่าย งบประมาณ การส่งงานต่างๆ ผู้บริหารต้องอาศัยความไว้วางใจครู เพื่อที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของครู ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ที่จะสรรหาแนวทางใหม่ๆ มาบริหารงานโรงเรียน ทัศนคติของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทัศนคติ ความรอบรู้ในเทคโนโลยี ของผู้บริหารโรงเรียน การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนของครู ความเอื้ออาทร ความใจกว้าง ความอ่อนน้อมของตัวผู้บริหารเอง นั้นเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียน ให้มีความราบรื่นในการประสานงานกับบุคคลต่างๆ ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่องานนั้นๆ สามารถเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนสำคัญที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทราบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจสูงสุดภายในโรงเรียน หากสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไปในทางที่ดีขึ้น ก็จะเป็นการพัฒนาโรงเรียนโดยรอบด้านไปโดยปริยาย เช่น การจัดการศึกษา การบริหารงาน ด้านต่างๆ ภายในโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการในโรงเรียนต่อไป

⁶ โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา(Sar)," in (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2560) (โรงเรียน), 68-75.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ข้อคำถามของการวิจัย

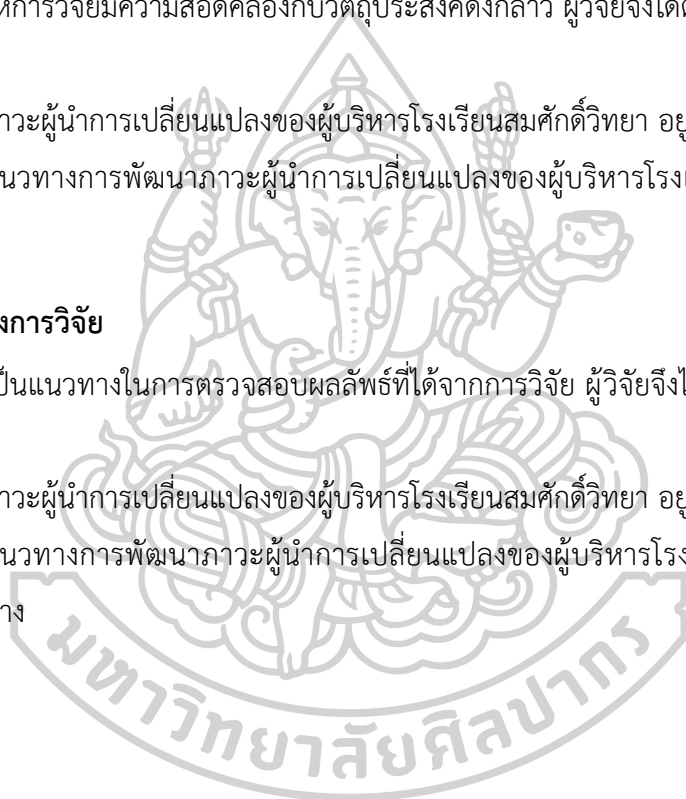
เพื่อให้การวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา เป็นอย่างไร

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาเป็นแบบพหุแนวทาง



ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

โรงเรียนนั้นเป็นองค์กรในระบบสังคม ที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชน ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) มีลักษณะการจัดการเชิงระบบตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) แสดงให้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษา แต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถานที่ ที่ให้การศึกษอบรมแก่เยาวชน เพื่อให้เจริญเติบโตเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และ ดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งรู้จักการทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติที่ตนอาศัยอยู่ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงต้องให้สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายทางการศึกษา คือ มีผลผลิตที่มีคุณภาพ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรควบคู่กับกระบวนการนิเทศ⁷ โดยผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารยังต้องแสดง พฤติกรรมภาวะผู้นำหลายๆ ด้านมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถ ในการบริหารให้ประจักษ์ โดยแสดงออกทางด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้วยการชักนำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

แคมเบลล์ (Campbell), บริจิสต์ (Bridge) และ ไนสเตรนด์ (Knighstand) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1. ต้องเป็นผู้จัดรูปแบบ 2. เป็นผู้สื่อความหมาย 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา และ 4. เป็นผู้บังคับบัญชา⁸ อับรามสัน (Abramson) ได้ศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ มี 3 ประการ คือ มีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความร่วมมือ (Collaboration) การทำงานเป็นทีม (Team Based Management) และภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership) และ พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ทักษะหรือท่าทีที่จะเกิดขึ้น โดยเป็นผู้ริเริ่มกระทำพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบของผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้ร่วมงาน (Collaborator) ผู้สอน (Coach) ผู้กระตุ้น

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 2-3.

⁸ Ronald F Campbell, Edwin M Bridge, and Raphael O Knighstand, **Introduction to Education Administration**, 5th Ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1977), 225-27.

(Catalyzes)⁹ ยูค (Yukl) สรุปแนวปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1.ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ 2.อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ 3.ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี 4.แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5.สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก 6.ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ 7.ใช้กริยาท่าทางการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ 8.นำด้วยการเป็นแบบอย่าง 9.มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์¹⁰ แฮริส (Haris) กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ คือ 1.ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2.มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม 3. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 4.ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่องเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5.มีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรักดี¹¹ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence or Charisma Leadership) 2.การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation) 3.การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation) 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) 2.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional leadership) ประกอบด้วย 1.การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2.การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) และ 3.ภาวะผู้นำแบบอิสระ(Laissez-faire Leadership) หรือ "ไม่ใช่พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Non-Leadership behavior)"¹² ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สมัยใหม่ของ เบนนิส (Bennis) ได้แบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้คือ 1.ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) 2.ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

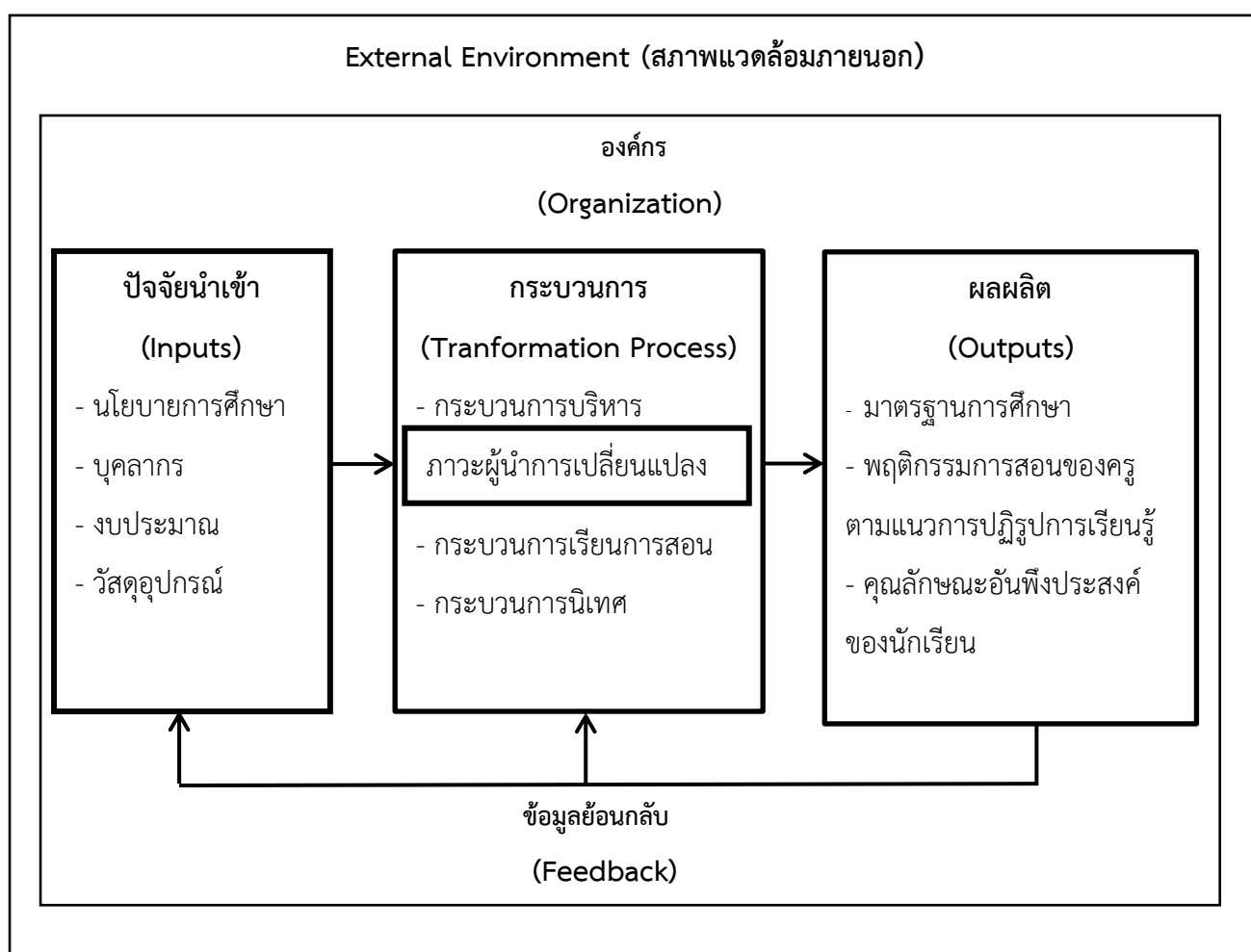
⁹ Mark A Abramson, "In Search of the New Leadership," Leadership Inc 10 no. September (1966): 1-4.

¹⁰ Gary A. Yukl **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989), 21.

¹¹ Phillip R Harris **Hight Performance Leadership Strategies for Maximum Career Productivity** (Glenview Illinois Scott Foresman and Company, 1989), 10.

¹² Bernard M Bass and Bruce J Avolio, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications 1994), 2.

(Visionary Leadership) 3.ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง(The Change agent) 4.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 5.ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสาร(Communicational Leadership) 6.ผู้นำแบบทดแทนได้หรือการทดแทนการของผู้นำ(Substitutes of Leadership) และกล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1.ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2.การอุทิศตน (Dedication) 3.ความเอื้ออารี(Magnanimity) 4.ความนอบน้อม (Humility) 5.ความใจกว้าง (Openness) และ 6.ความคิดสร้างสรรค์(Creativity) ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 : ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and practices**, 6th ed. (BelMont, CA : Wadsworth, 2012), 21.

: Warren G Bennis , **The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead** (NewYork: Amacom,1976),73-78

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในโรงเรียน สมศักดิ์วิทยา โดยศึกษา ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส(Bennis) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของผู้นำไว้ 6 ประการคือ 1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2. การอุทิศตน (Dedication) 3. ความเอื้ออารี(Magnanimity) 4. ความนอบน้อม(Humility) 5. ความใจกว้าง (Openness) และ 6. ความคิดสร้างสรรค์(Creativity)



แผนภูมิที่ 2 : ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Warren G Bennis , **The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead** (NewYork: Amacom,1976),73-78

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจในความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงให้นิยามความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษาโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง การใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการ สร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความเอื้ออาทร ความนอบน้อม ความใจกว้าง และความคิดสร้างสรรค์

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงาน ตำแหน่งบริหารในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา สังกัดศึกษาธิการ จังหวัดราชบุรี ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้บริหารสถานศึกษา และ หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 กลุ่มสาระ รวม 10 คน

โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา หมายถึง สถานศึกษาเอกชนในสังกัด ศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา เปิดสอนระดับชั้นอนุบาล1-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่ที่ 70/1 หมู่ที่ 4 ตำบล บ้านเลือก อำเภอโพนาราม จังหวัดราชบุรี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อเขียน ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์การค้นคว้าอิสระ โดยหัวข้อที่ทำการศึกษาเป็นหัวข้อย่อย ดังนี้คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้อิทธิพลการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามสามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งผู้นำอาจเป็นแบบผู้นำเป็นทางการที่มาจากตำแหน่งทางการบริหารภายในองค์กรและแบบไม่เป็นทางการและได้รับการยอมรับ และสามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร¹³ นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจะเป็นบุคคลเดี่ยวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางกันเสมอไป ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือหัวหน้าในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่นมีบทบาทนำกลุ่มไปสู่จุดหมายได้สำเร็จ “ภาวะผู้นำ” มีคนให้ความหมายไว้มากมายหลายท่านอาทิเช่น เฮอส์เชย์ และ บลันชาร์ด(Hersey and blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย¹⁴

¹³ เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลจีฟ, 2551), 12.

¹⁴ Paul Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational : Utilizing Human Resources** (New York: McGraw-HillBook Co, 1970), 86.

สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้¹⁵

เทด (Tead) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมกันในการ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและ ทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ¹⁶

เฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่ อำนาจการให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน¹⁷

เอทซีโอนี่ (Etzinoi) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคืออำนาจ (Power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล ที่มีเหนือผู้อื่น¹⁸

จาคอบส์ (Jacob) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอข่าวสาร ข้อมูลและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะจะประสบผลสำเร็จตามที่ได้ กำหนดไว้¹⁹

เฮ้าส์และเบทซ์ (House and Baetz) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคน 2 คน หรือมากกว่าก็ได้ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุให้เป้าหมายของกลุ่ม²⁰

¹⁵ Ralph M Stogdill, **Personal Factors Associated with Leadership**, In Survey of Literature in Leadership (Maryland: Penguinh Book, 1969), 396.

¹⁶ Tead Ordway **The Art of Leadership** (New York McGraw-HillBook Company, 1970), 20.

¹⁷ Alvin E Coons and John K Hemphill, **Leader Behavior Description** (Columbus : Personel Research Board: Ohio University, 1957), 74-78.

¹⁸ Amitai Etzioni, **Modern Organization** (NewJersey: Prentice-Hell,Inc, 1967), 50-57.

¹⁹ T.O. Jacobs, **Leadership and Exchang Informal Organization** (Aixandria: Human Resource Research Organization, 1970), 156.

²⁰ Mary L Baetz and Robert J House, **Research in Organization Behavior** (ILLinois: Southem ILLinois University Press, 1979), 341-423.

บาส(Bass) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความ ต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า²¹

ดูบริน(Dubrin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การ สนับสนุนบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร²²

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจ ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลขององค์กร เป็นกระบวนการอิทธิพลช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด²³

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อ ความสำเร็จขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรในองค์กร ได้รับการประสานงานและ แนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพของ องค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสาน ระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้อย่างตามลักษณะของพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะ ในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง 3) ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ ช่วยให้ บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคลโดย จะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและ เต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินการตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผล ที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรให้รักษาการถึงความเปลี่ยนแปลง

²¹ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (Thousand Oaks Sage Publications 1994), 16.

²² Andrew J Dubrin, **Management of Organizational Behavior** (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1993), 51.

²³ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 17.

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร และการเป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางปัญหาตัดสินใจการวางแผนและรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าขององค์กรซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝน มีความสามารถในการใช้อำนาจรัฐเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีให้ความหมายหลายท่านดังนี้

เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับ แรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น²⁴

บาส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนาและใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับของความต้องการที่สูงขึ้น²⁵

บาสและอวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ

²⁴ Burns J.M., **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 337.

²⁵ Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, 2.

ของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะความคาดหวังและมักจะทำจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น²⁶

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร²⁷

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงหมายถึง การใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการ สร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเอง ในการบริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษ ที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาใน ทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบ บารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมากโดย

ยุกล์ (Yukl) ได้ทำการศึกษาพบว่าในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง²⁸

เฮ้าส์ (House) ได้เสนอทฤษฎีโดยระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำการยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหล

²⁶ Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* 17.

²⁷ Gary Dessler, *Management: Leading People and Organization in the 21st Century* (New Jersey: Prentice – Hall international, 1998), 21.

²⁸ Yukl *Leadership in Organization* 21.

ในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทัศนคติภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดาคือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง²⁹

นอกจากนี้ คอนเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมีโดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากจากพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) กระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิมอย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่นผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะหาหรือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น

งานของ โฮเวลล์ และฟรอสท์ (Howell and Frost) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่าพฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ

เฮาส์ สแพนเกอร์ และวอยสกี (House, Spingler and Woycke) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและควมมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาสรุปว่าบุคลิกภาพและควมมีบารมีสร้างความแตกต่างในควมมีประสิทธิภาพของผู้นำ³⁰

²⁹ Robert J House, **A Part Goal Theory of Leader Effectiveness**, Administrative Science Quarterly 1,3 (1971), 22-44.

³⁰ Jay A Conger and Rabindra N Kanungo, **Charismatic Leadership in Organizations** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1998), 126-36.

บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยาย ทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น บาส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับ วิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาใน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลที่เกี่ยวกับ อุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่าง ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง บาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลาย ความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น แฮาส์ (House) และคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ บาส (Bass) จึงใช้ คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี³¹ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง บารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 บาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการ ยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดย เบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการ

³¹ Bass Bernard M, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1 (1999), 22.

เปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล(Individual)และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัวความเห็นแก่ตัว ความริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน”(Everyday selves)ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า”(Better Selves) เบอร์น (Burns) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะมีเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้³²

เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถ บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้ง ของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก(Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์(Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย(end values) เช่น อิสราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียดความริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของ

³² J.M., Leadership, 15.

ทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์เบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น³³

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่รายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในความคิด

บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ บาส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความ

³³ เรื่องเดียวกัน

แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well - being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย³⁴

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบสในปี ค.ศ. 1985 บาสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นสูงกว่า³⁵

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กร และในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษา แสดงให้เห็น

³⁴ Bernard M, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, 22.

³⁵ John W Best, *Research in Education* (New York: Prentice Inc, 1985), 23.

ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาส และ อโวลิโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior)³⁶

ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1991 บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership)หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4Is” (Four I's) คือ

³⁶ Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* 73-78.

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดล สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน(inter correlated) อย่งไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัล ที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขึ้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

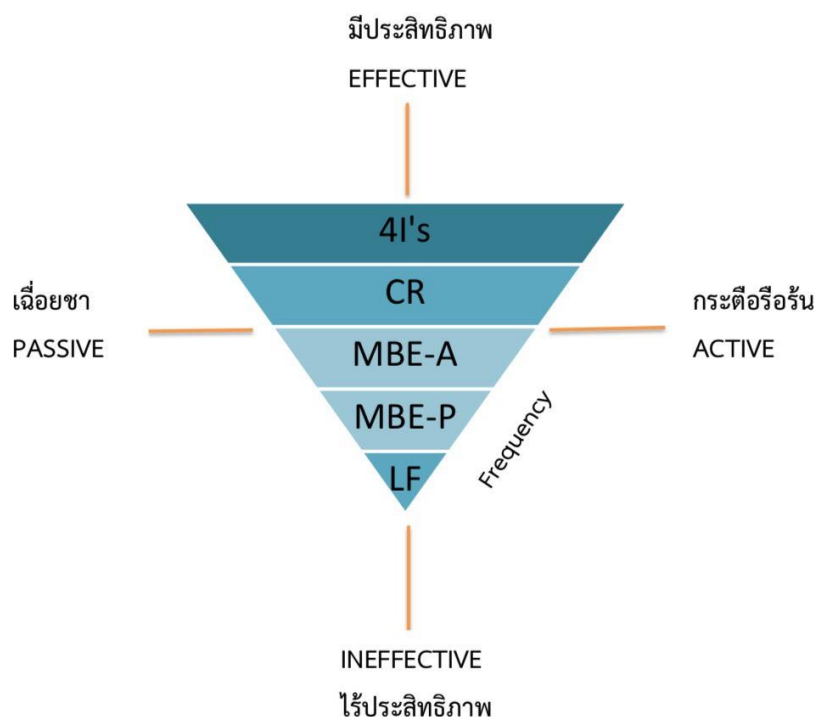
2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire Leadership : LF)

หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นผู้ที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ บาสและอวลิโอ (Bass and

Avolio) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียด ดังนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวก มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่ากับองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยน กับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตามส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LE) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำทุกคนจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับสำหรับรูป โคร่งร่าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในแผนภูมิที่ 3

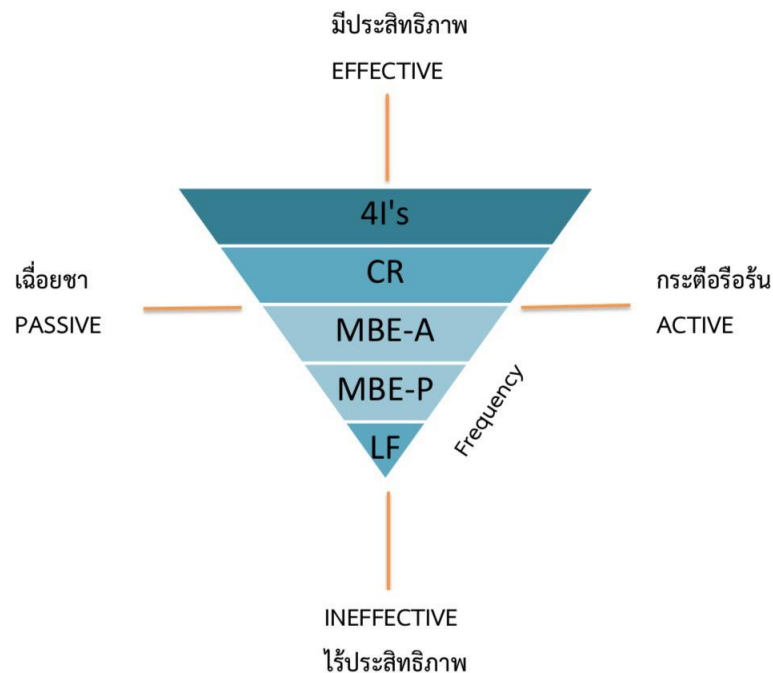


แผนภูมิที่ 3 : โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage, 1994), 5.

จากภาพประกอบ 1 มิติที่ 3 (ความถี่) ของโครงร่างนี้แทนความถี่ ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้นช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้นและในมิติความมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแทนผลกระทบของ รูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้ามการแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้น (Inactivity) และความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4 ที่แสดงโครงสร้างที่เป็นผลลัพธ์ระดับ รองลงมา (Suboptimal profile)



แผนภูมิที่ 4 : โครงร่างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage, 1994), 5.

ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบนนิสและนาอูส (Bennis and Nanus)

เบนนิส และ นาอูส (Bennis and Nanus) ได้พัฒนาตัวแบบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้นำที่ยอมรับได้ ดังนั้นจึงทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและภาวะผู้นำที่มีศักยภาพ อย่างไรก็ตามการทำวิจัยครั้งนี้เขาไม่ได้มีการทดสอบตัวแบบของเขาตามแนวความคิดสำคัญ 1. ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การ ติดต่อสื่อสาร ความเชื่อมั่น การให้ความเคารพซึ่งกันและกันและกันและให้เกียรติผู้อื่น การพยายามสร้างโอกาสจากความ เชื่อมั่น 2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การแบ่งมอบอำนาจ มีวิสัยทัศน์ 3. ด้านเนื้อหา ได้แก่ วัฒนธรรม ³⁷

เบนนิส (Bennis) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผลขององค์กรว่าเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้มีการใช้อย่างเหมาะสมในสภาพสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริงของการปฏิบัติงานในองค์กรดังนี้ 1.ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การที่องค์กร ต้องปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมภายนอกโดยการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กรให้ตอบสนองสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มี ผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ 1.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือการปรับตัวให้เหมาะสมของ องค์กร หากองค์กรที่ไม่มีประสิทธิผลในการบรรลุถึงผลผลิต ประสิทธิภาพ (effective) ที่น่าพึงพอใจอาจเป็นสัญญาณว่า ต้องมีความจำเป็นในการปรับการปฏิบัติการในด้านการบริหารและนโยบาย ให้มีความเหมาะสมขึ้น 1.2 นวัตกรรม (Innovation) คือ เทคนิควิธีการกลยุทธ์แบบใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนในการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร 1.3 ความเจริญเติบโต (Growth) คือ การเพิ่มต่าง ๆ เช่น เครื่องมือในองค์กร เริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยการเปลี่ยนสภาพปัจจุบันขององค์กรกับสภาพที่องค์กรเคยเป็น โดยการปรับระบบโครงสร้างระบบการบริหาร และปฏิบัติงานใหม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 1.4 การพัฒนา (Development) คือ กระบวนการดำเนินการ เพื่อพยายามที่จะเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการผสมผสานความประสงค์ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการ ความเจริญก้าวหน้า 2. ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของ สมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร 2.1 ความพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจของบุคลากรจะมี

³⁷ Warren G Bennis and Bert Nanus, **Organization Genius the Secrets of Creative Collaboration** (Cambridge M.A.: Perseus, 1985), 70.

ผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมาก ซึ่งหากเกิดความพึงพอใจงาน บุคลากรในองค์กรจะเกิดความ ตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพวกเขาอย่างสูง 2.2 บรรยากาศ (Climate) คือ สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสนองความต้องการ ของบุคลากร 2.3 ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็กลุ่ม บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความ ไม่ตรงกันกันหรือแสดงออกตรงข้ามกันความขัดแย้งจะมีลักษณะ 2 ด้าน ด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้ง ในด้านบวกหรือทางสร้างสรรค์ ส่วนอีกด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งทำให้เกิดผลในด้านลบ หรือ ทำลายในองค์กร ควรพยายามส่งเสริมความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดประโยชน์และ ประสิทธิภาพในองค์กร 2.4 การสื่อความหมาย (Communication) คือ การแลกเปลี่ยนการให้และการ รับข่าวสาร การสื่อความหมายเป็นตัวเชื่อมในการทำความเข้าใจระหว่างบุคคลองค์กรหน่วยงานต่างๆ จะเป็น ตัวเชื่อมทุกองค์กรเกิดความพอใจ สร้างแรงกระตุ้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะส่งผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลภายในองค์กร สร้างความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง(transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการ จัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ทฤษฎีของเบนนิส(Bennis) ผู้นำในฐานะผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง

เบนนิส (Bennis) เป็นนักคิดนักเขียนเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำคนแรกๆ ของศตวรรษที่ 20 เขา เขียนหนังสือเรื่องภาวะผู้นำ ประมาณ 20 เล่ม และบทความเรื่องภาวะผู้นำกว่า 750 เรื่อง เขา สามารถเอาความเป็นนักวิชาการ นักวารสารศาสตร์ นักปฏิบัติ กับสามัญสำนึกมา ประสานเข้า ด้วยกันได้อย่างดีเยี่ยม ในฐานะนักวิชาการ เบนนิส (Bennis) ได้รับตำแหน่งสำคัญๆมากมาย เขาเป็น ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจของ University of Southern California เคยเป็นประธานแผนก องค์กรการศึกษาที่ MIT's Sloan School of Management และเคยเป็นอาจารย์ที่ Harvard University กับที่ Boston University ในด้านธุรกิจ เบนนิส (Bennis) เคยเป็นที่ปรึกษาให้กับ รีอค เวลส์อินเตอร์เนชั่นแนล ธนาคารเชส แมนฮัตตัน โพลารอยด์ และบริษัท พอร์ดมอเตอร์ เขาเคย ทำงานในฐานะผู้ให้คำปรึกษา แก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา 4 คน เคยเป็นคณะกรรมการหอการค้า แห่งสหรัฐอเมริกา และสมาคมการจัดการอเมริกา เบนนิส (Bennis) ได้รับปริญญากิตติมศักดิ์มากมาย รวมไปถึงรางวัล Distinguished Service Award จากคณะกรรมการนักจิตวิทยาอเมริกา³⁸

³⁸ เรื่องเดียวกัน

ปี ค.ศ. 1985 เบนนิส (Bennis) กับ นานูส (Nanus) ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการ “ศูนย์วิจัยอนาคต Center for Futures Research” แห่ง University of California ได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเสียงมากในหัวข้อเรื่อง Leader: The Strategies for Taking Charge งานชิ้นนี้แสดงถึงแนวทางในการประสบความสำเร็จซึ่งได้มาจากการวิจัยที่ เบนนิส (Bennis) ศึกษาผู้นำอเมริกา 90 คน สาระสำคัญของงานชิ้นนี้คือ ทุกคนมีความสามารถมีภาวะผู้นำได้ และภาวะผู้นำนี้ ก็ครอบคลุมถึงการ บริหาร ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่น ความเชื่อใจไว้วางใจ และการบริหารตนเอง องค์ประกอบเหล่านี้ จะก่อให้เกิด “ความรู้รอบเหนือความสับสนที่มีอยู่” ผู้นำที่ดีจะรู้ว่าภาวะผู้นำเป็นทักษะที่เรียนรู้ได้ และมันเป็นเรื่องของการมีภารกิจอย่างเต็มที่กับการมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้จากทุกสิ่งทุกอย่าง เบนนิส (Bennis) ได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร 40 คนที่มีภูมิหลังแตกต่างกันได้แก่ Richard Ferry ผู้ร่วมก่อตั้ง Korn/Ferry; Barbara Corday ซึ่งในขณะนั้นเป็นรองประธานฝ่ายผังรายการของ CSB และ Herb Alpert ผู้นำทางธุรกิจและดนตรี โดยใช้ 2 คำถามหลักคือ คนเราจะเรียนรู้ทักษะในการเป็นผู้นำได้ อย่างไร กับสิ่งใดที่องค์กรทำแล้วไปส่งเสริมหรือขัดขวางไม่ให้คนได้เรียนรู้จากทักษะเหล่านั้น เบนนิส (Bennis) ดำเนินการสัมภาษณ์ครั้งนี้ในค่าย สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและการปฏิรูป (Contingency and Transformational Camps) ซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ได้ และ พฤติกรรมแบบนี้แหละที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงการปฏิรูป จากนั้นเขาก็นำบทสัมภาษณ์เหล่านี้ มาเขียนลงในหนังสือ On Becoming a Leader เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า การจะให้นิยามของภาวะ ผู้นำนั้นเป็นเรื่องยาก แต่คุณจะรู้ว่าอะไรคือภาวะผู้นำเมื่อคุณเห็นมัน การเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ การเรียนรู้ที่จะนำก็ไม่ยากเหมือนที่หลายคนคิด เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นกันได้ เขาเชื่อว่าการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง เป็นเรื่องของการควบคุมชีวิตของตัวเอง ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นใคร หรืออายุเท่าไรก็ตาม สามารถปฏิรูปตนเองได้ถ้าพวกเขาต้องการจะทำ การจะเป็นผู้นำคือการ กระทำขั้นสูงสุดของความสมัครใจที่ไม่มีใครมาบังคับได้

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นนายของบริบทในการทำงานของตน ซึ่งในแง่ธุรกิจ แล้วบริบทคือสถานะที่จวนเจียน และจะผันเปลี่ยนไปในระยะเวลาสั้นๆ และจะมาพร้อมกับผลของการปฏิบัติงานของสามเดือนถัดไป ดังนั้นทุกคนจึงพยายามที่จะให้งานของตัวเองออกมาดีตลอดเวลา แรงกดดันเหล่านี้ ทำให้คุณก้าวขึ้นตำแหน่งสูงๆ ทำให้พวกเขากลายเป็นเจ้านาย แต่ไม่ใช่ผู้นำ ส่วน ก้าวแรกในการเป็นผู้นำ คือต้องตระหนักว่าบริษัทเป็นกับดักอย่างหนึ่ง ไม่ใช่แท่นสำหรับติดตัวขึ้นไปสู่ ตำแหน่งสูงๆ และต้องประกาศตัวว่าไม่ขึ้นอยู่กับมัน โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ถือธรรมเนียมปฏิบัติกับผู้ที่ถือ เหตุผลจะมีความแข็งกร้าว ตรงไปตรงมา แต่ผู้นำจะต้องต่างออกไปและต้องมีความยืดหยุ่น ผู้นำ จะต้องเปลี่ยนแปลงมันด้วย ผู้นำจะไม่ให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเอง แต่เลือกที่จะแปรเปลี่ยนตนเอง³⁹

³⁹ เรื่องเดียวกัน

แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ (Contemporary perspectives on Leadership)ของเบนนิส (Bennis)

เบนนิส (Bennis) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบต่างๆดังนี้

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการกล้าแสดงออกที่เข้มแข็ง ผู้อื่นเชื่อว่ามีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ซึ่ชื่นชมมีความพอใจ และทำให้ผลปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กร และในทุกระดับการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และ แคนาดา

ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสาร (Communication Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสั่งการ โดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการทำงาน ทำให้ผู้นำแบบนี้ แตกต่างจากผู้นำเชิงปฏิรูปเพราะ ผู้นำจะสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการทำงานและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะสอดส่องดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานการทำงาน

ผู้นำแบบทดแทนได้ หรือการทดแทนการของผู้นำ (Substitute of Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ต้องสั่งการใดๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานของผู้นำที่มีความสำคัญน้อยลงและมีผลในทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์และมีความสามารถมาก เพราะผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ หรือ จากกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้ว ผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเอง ผู้นำควรใช้เวลาในการทำภารกิจอื่นที่สำคัญกว่า

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The Change agent) หมายถึง บุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้งบุคคลจากภายนอก มาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ ลิพพิตต์ (Lippitt) ให้ความหมายผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ช่วยเหลือจากองค์กรใดองค์กรหนึ่ง⁴⁰

⁴⁰ Donald Lippitt, *Behavior of the Organization* (NewYork: McGraw-Hill, 1972),

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการ เช่นกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันโลกธุรกิจ เช่น บริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้มาเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่มาเพื่อความสำเร็จขององค์กร⁴¹ โดยกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ประการซึ่งเป็น องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. ด้านความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง มาตรฐานทางศีลธรรมและปัญญาความซื่อสัตย์ และยึดหลักคุณธรรมจรรยาบรรณของการเป็นผู้นำ คำพูดและการกระทำที่ได้แสดงออกมาย่อมส่งผลต่อเส้นทางการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพสู่ทางเลือกที่อาจจะง่ายขึ้นหรือได้เปรียบมากขึ้น การเป็นผู้นำด้วยความซื่อสัตย์จะได้รับความน่าเชื่อถือการชื่นชมเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป นั่นหมายถึงผู้นำยังทำหน้าที่เป็นรูปแบบที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นตัวอย่างที่ดีที่มีประสิทธิภาพสำหรับคนทั่วไป

2. ด้านการอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การอุทิศเวลาและกำลังของตนให้กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพราะเห็นความสำคัญ การใช้เวลาและกำลังในงานทำงานจะต้องได้งานมากกว่าสิ่งที่ให้กับ เวลาที่คุณมีการทำงานในตำแหน่งผู้นำส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องทำถ้ามีเวลา แต่เป็นพื้นฐานสำหรับทุกงานที่ผู้นำจะต้องทุ่มเททั้งกำลังและเวลาให้กับงานและคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

3. ด้านความเอื้ออาทร (Magnanimity) หมายถึง ความเมตตา เอื้ออาทรและไม่ถือโทษ โดยเฉพาะต่อศัตรูหรือคู่ต่อสู้ที่พ่ายแพ้ การเป็นผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัวรวมถึงมีความยินดีกับความสำเร็จของบุคคลอื่นและยอมรับความพ่ายแพ้ของตน มีความรักใคร่ชอบและรักศักดิ์ศรีของตนเอง

4. ด้านความอ่อนน้อม (Humility) หมายถึง ความอ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งอยู่ตรงข้ามกับความดีและหลงตัวเอง ความถ่อมตนนั้นไม่ได้หมายถึงความอ่อนแอหรือทำให้คุณค่าของตัวเองลดน้อยลงหรือยกตนข่มผู้อื่นว่าดีกว่า ผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตนไม่ได้ทำให้ตำแหน่งของตนลดต่ำลง ตัวผู้นำเองกลับมีความโดดเด่นน่านับถือของคนทั่วไป

5. ด้านความใจกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะที่มีความซื่อสัตย์และพร้อมที่จะเปิดเผยความรู้สึกและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำมีความพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือคำแนะนำ มีเหตุผล เป็นผู้นำที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างโดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็น

⁴¹ P.W. Biederman and Warren G Bennis, Organizing Genius, **The Secrets of Creative Collaboration** (Cambridge M.A.: Perseus, 1997), 94-97.

ของผู้อื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่และสร้างความไว้วางใจ การเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำในโลกปัจจุบันที่ไม่มีความแน่นอนเพราะความคิดของหลายๆคนอาจดีกว่าความคิดเห็นเพียงคนเดียว

6. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึงความคิดในมุมมองใหม่ การคิดนอกกรอบ การคิดริเริ่มและมีความสามารถในการคิดแตกต่างกันมีเหตุผลและดูในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นแล้วจึงพิจารณาไปสู่การปฏิบัติและติดตามผล สำหรับผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถมองเห็นอนาคตที่ใหม่ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

เบนนิส (Bennis) ได้อธิบายถึงส่วนประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

- 1) Influence Motivation หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจรูปแบบงาน ให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามต้องการโดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำส่งเสริมให้ผู้บริษัทรงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า
- 2) Inspiration หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ได้ผลงานที่เกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม
- 3) Intellectual Simulation หมายถึง การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ปัญหา จินตนาการถึงภายในปัญหา มีการแก้ปัญหาได้อย่างดีมีคุณภาพสูง และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง
- 4) Individual Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ทำทนายให้แก่ผู้บริษัทรงานการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน⁴² โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูดการกระทำเพื่อให้เห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้ผู้ปฏิบัติงานและช่วยลดจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

เบนนิส (Bennis) กูรูคนสำคัญของวงการความเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของเบนนิส (Bennis) ได้กล่าวถึง ผู้นำรุ่นใหม่สามารถทำให้ผู้อื่นผูกมัดตัวเองกับภารกิจ เปลี่ยนให้ผู้ตามกลายมาเป็นผู้นำ และยังสามารถเปลี่ยนผู้นำให้กลายเป็นเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำเริ่มขึ้นกับวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และการมองเห็นวิธทางและโอกาสใหม่ๆ ผู้นำสายพันธุ์แท้เป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่นทำวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นความจริง คำนิยามใหม่แยกความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ

⁴² Warren G Bennis, **The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead** (NewYork: Amacom, 1976), 73-78.

(Leadership) กับ การบริหารจัดการ (Management) ว่า “การบริหารจัดการเป็นเรื่องของประสิทธิภาพของการควบคุมในงานต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี ในทางตรงกันข้ามการเป็นผู้นำเป็นความสามารถที่จะบอกว่าเรามาอยู่ที่จุดจุดนี้เพื่ออะไร ภารกิจของเราคืออะไร และเป้าหมายปลายทางของเราคืออะไร” การเป็นผู้นำกับการบริหารจัดการมีความแตกต่างกันมาก แต่งานทั้งสองด้านมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำคือวิสัยทัศน์ ที่นำทาง 2) ความเป็นผู้นำคือความปรารถนาแรงกล้า 3) ความเป็นผู้นำมีความซื่อสัตย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้จากตัวเอง ความเปิดเผยตรงไปตรงมาและความมีวุฒิภาวะ 4) ความเป็นผู้นำคือความกระหายใคร่รู้ ความเป็นผู้นำคือความกล้าที่จะท้าทาย เบนนิส (Bennis) ได้แยกแยะระหว่างผู้นำและผู้บริหารเอาไว้ว่า 1) ผู้บริหารเป็นผู้บริหารจัดการส่วนผู้นำเป็นผู้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ 2) ผู้บริหารเป็นสำเนา ส่วนผู้นำเป็นต้นฉบับ 3) ผู้บริหารคอยดูแลรักษา ส่วนผู้นำคอยพัฒนา 4) ผู้บริหารเน้นที่ระบบและโครงสร้าง ส่วนผู้นำเน้นที่ตัวคน 5) ผู้บริหารอาศัยการควบคุม ส่วนผู้นำกระตุ้นให้เกิดความเชื่อใจ 6) ผู้บริหารมีมุมมองระยะสั้น ส่วนผู้นำมีมุมมองระยะยาว 6) ผู้บริหารตั้งคำถามว่าอย่างไรและเมื่อไหร่ ส่วนผู้นำตั้งคำถามว่าอะไรและทำไม 7) ผู้บริหารจับตามองที่ผลกำไรเสมอ ส่วนผู้นำจับตามองที่เส้นขอบฟ้า 8) ผู้บริหารลอกเลียนแบบ ส่วนผู้นำสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 9) ผู้บริหารยอมรับสิ่งที่มีมาแต่ดั้งเดิม ส่วนผู้นำจะทำลายสิ่งเหล่านั้น 10) ผู้บริหารเป็นทหารที่ดีตามแบบยุคโบราณ ส่วนผู้นำเป็นตัวของตัวเอง 11) ผู้บริหารทำสิ่งต่างๆให้ถูกต้องส่วนผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง

เบนนิส (Bennis) สรุปว่า วัตถุประสงค์ที่จะใช้เปลี่ยนผู้จัดการไปเป็นผู้นำก็คือตัวของคนผู้นั้นเอง บุคคลจะต้องรู้จักตัวเองมากขึ้น ทำให้ชีวิตของตนเองบรรลุศักยภาพแห่งการเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่ การรู้จักตนเอง ก็การสร้างตนเองเป็นกระบวนการตลอดชีวิต ที่ไม่มีใครสามารถสอนได้ว่าต้องทำอย่างไรถึงจะสำเร็จ แต่กระนั้นก็มีบางสิ่งที่คนอื่นทำมาแล้วน่าจะเป็นประโยชน์

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น⁴³

⁴³ เรื่องเดียวกัน

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ประวัติโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ.2498 ณ บริเวณสามแยกบ้านเล็ก อำเภोधงขราม จังหวัดราชบุรี (เลขที่ 70/1 หมู่ 4 ตำบลบ้านเล็ก อำเภोधงขราม จังหวัดราชบุรี) เมื่อเริ่มก่อตั้งชื่อ “โรงเรียนศรียานนท์วิทยา” ซึ่งเปิดทำการสอนแบบสหศึกษา ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมี นายสมศักดิ์ สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้ก่อตั้งและรับหน้าที่เป็นผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ โดยมีขุนปานนท์ศึกษากร (อดีตศึกษาธิการอำเภอบางแพ) เป็นครูใหญ่คนแรก

วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งครั้งแรกมุ่งหวังเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนและยากจนในชนบท เพื่อเป็นการส่งเสริมการศึกษาและแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาจากทางรัฐบาล โดยมีนโยบายรับนักเรียนที่ขาดแคลนและยากจน ขาดผู้อุปการะเข้าเรียนโดยไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียน อันเป็นวิถียาทานจากผู้ก่อตั้ง โดยมีคำขวัญของโรงเรียนที่ว่า “นักเรียนผู้ใดขาดแคลนยากจน ขาดที่พึ่งพิงและผู้อุปการะเอาสมศักดิ์ สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นที่พึ่งได้” โดยเปิดรับนักเรียนประจำและไปกลับ

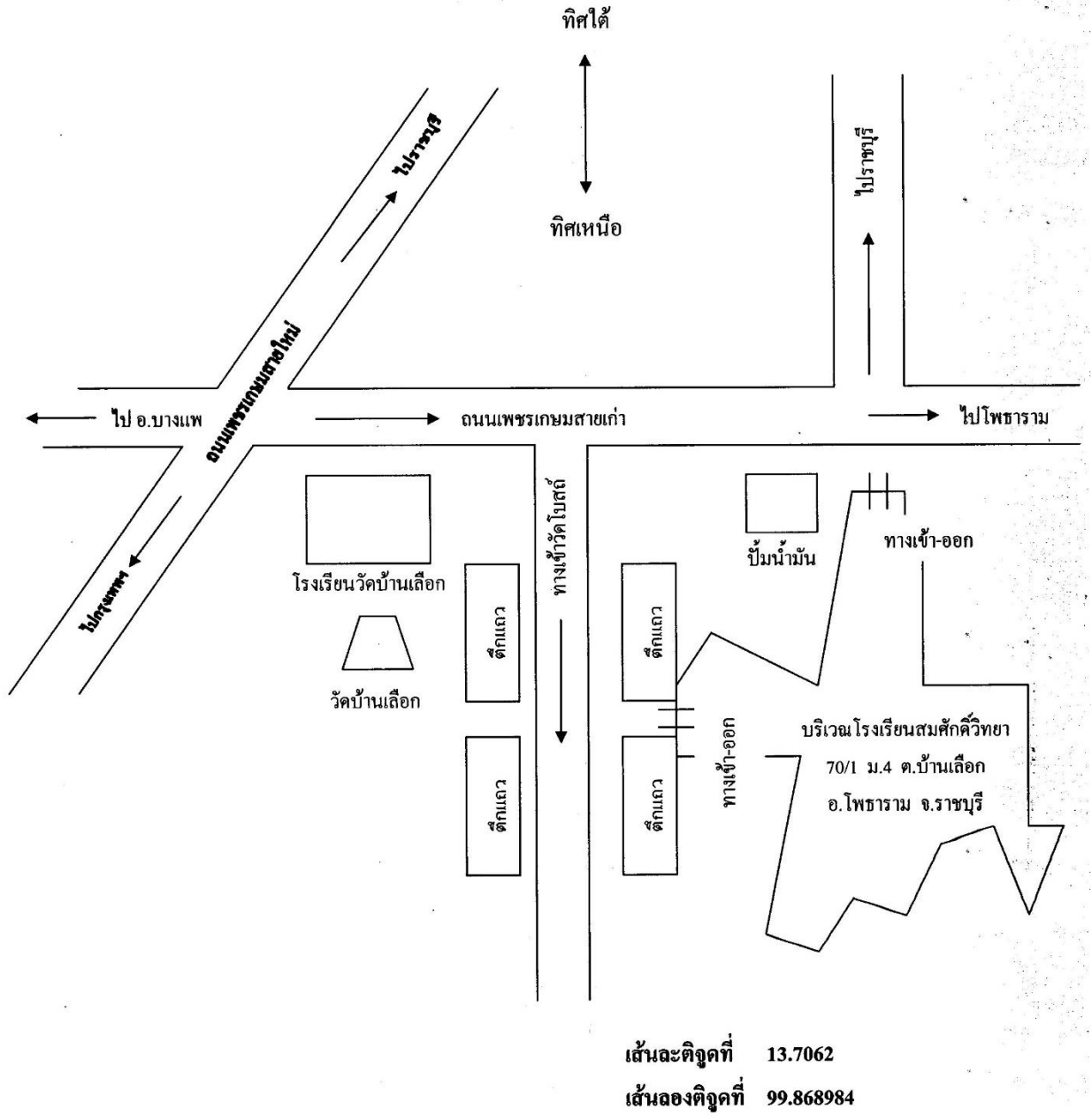
ครั้นต่อมาเมื่อ จอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีและพลตำรวจเอกเผ่า ศรียานนท์ ได้หมดวาระในการบริหารประเทศลง รวมทั้งการได้รับมรสุมต่างๆ จากด้านการเมืองหลายด้านในปีการศึกษา 2505 จึงได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนจาก “ศรียานนท์” มาเป็น “สมศักดิ์วิทยา” และได้ขยายชั้นเรียนในระดับอนุบาลและประถมศึกษา โดยเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมีนางพวงรัตน์ สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้จัดการและนายอำเภอ รัตนะรัต เป็นครูใหญ่

ในปีการศึกษา 2524 ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานกิจการของโรงเรียนเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคนั้น โดยมีการปรับปรุงนโยบายของโรงเรียนใหม่ให้มีการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน และยึดหลักการบริหารตามปรัชญาของโรงเรียน “การศึกษาเปรียบดังดวงประทีปแห่งชีวิต” และคำขวัญของโรงเรียนที่ว่า “มุ่งมั่นการศึกษา พัฒนาจิตใจ มีระเบียบวินัย พละนามัยสมบูรณ์” มีสีประจำโรงเรียน คือ “ชมพู-เหลือง” ซึ่งเป็นสีชมพูของดอก “ธรรมบูชา” และสีเหลืองของดอกไม้ “ราชพฤกษ์” โดยทำการสอนนักเรียนแบบ ไป-กลับ ตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยมี นายพงศธร สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการและ ทำหน้าที่เป็น ครูใหญ่ โรงเรียนมีการพัฒนาการด้านต่างๆตามลำดับทั้งด้านจำนวนผู้เรียน จำนวนครู อาคารสถานที่ สภาพภูมิทัศน์และคุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและได้รับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554-2558

ในปีการศึกษา 2558 มีนักเรียนระดับปฐมวัย ชั้นเตรียมอนุบาล และอนุบาลปีที่ 1-3 รวมจำนวน 247 คน นักเรียนระดับประถมศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่1-6 รวมจำนวน 399 คน รวมนักเรียนทั้งสิ้นจำนวน 646 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 34 คน อาคารเรียนจำนวน 6 หลัง ห้องเรียนจำนวน 22 ห้อง มีบริการรับส่งนักเรียน โรงอาหาร ห้องปฏิบัติการศิลปะ-ดนตรี วิทยาศาสตร์ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ สนามกีฬา สนามเล่นและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เพื่อใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีนายพงศธร สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการโรงเรียน นางสุชาดา สมบูรณ์ทรัพย์ เป็นผู้จัดการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจำนวน 6 คน ที่แต่งตั้งขึ้นตามตราสารจัดตั้งนิติบุคคลโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา พ.ศ. 2551



แผนที่โรงเรียน



แสดงสถานที่ตั้ง บริเวณโรงเรียนและเขตติดต่อ

ข้อมูลผู้บริหาร

1. ผู้รับใบอนุญาต ชื่อ-สกุล นายพงศธร สมบูรณ์ทรัพย์ โทรศัพท์ 0-3223-1697
E-mail : somsakwittaya@hotmail.com
วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท สาขา EXTENSION EDUCATION
ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่ 23 กรกฎาคม 2541 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 16 ปี 11 เดือน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียน ชื่อ-สกุล นายพงศธร สมบูรณ์ทรัพย์ โทรศัพท์ 0-3223-1697
E-mail : somsakwittaya@hotmail.com
วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท สาขา EXTENSION EDUCATION
ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่ 24 กรกฎาคม 2528 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 29 ปี 11 เดือน
3. รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ชื่อ นางสาวดา สมบูรณ์ทรัพย์ วุฒิการศึกษาสูงสุด
ประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา รับผิดชอบ(ตามโครงสร้างการบริหารงานของ
สถานศึกษา) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการและผู้จัดการโรงเรียน
4. ลักษณะของผู้รับใบอนุญาต : บุคคลธรรมดา

ข้อมูลนักเรียน

1. ที่ตั้ง : ภูมิภาค
2. ลักษณะโรงเรียน : สามัญทั่วไป
3. ระดับที่เปิดสอน : ปฐมวัย – ประถมศึกษา

4. จำนวนห้องเรียนจำแนกตามหลักสูตร/โครงการ

ระดับชั้น	จำนวนห้องเรียน			
	ไทย	EP	อิสลาม	รวม
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	2	-	-	2
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	2	-	-	2
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	2	-	-	2
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	2	-	-	2
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	2	-	-	2
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	2	-	-	2
รวม	12	-	-	12

5. จำนวนผู้เรียนจำแนกตามหลักสูตร/โครงการและเพศ

หลักสูตรโครงการ/ ระดับชั้น	จำนวนผู้เรียน								
	ไทย		EP		อิสลาม		รวม		
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	รวม
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	38	25	-	-	-	-	38	25	63
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	32	37	-	-	-	-	32	37	69
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	45	31	-	-	-	-	45	31	76
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	38	34	-	-	-	-	38	34	72
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	31	27	-	-	-	-	31	27	58
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	37	35	-	-	-	-	37	35	72
รวม	221	189	-	-	-	-	221	189	410

6. จำนวนผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ

รายการ	จำนวน (คน)					
	เตรียม อนุบาล และอนุบาล	ประถม	ม. ต้น	ม. ปลาย	รวม	คิด เป็น ร้อยละ
1. ผู้เรียนที่มีความบกพร่องเรียนร่วม	-	7	-	-	7	1.72
2. ผู้เรียนที่มีภาวะทุพโภชนาการ	-	-	-	-	-	
3. ผู้เรียนปัญญาเลิศ						
3.1 คณิตศาสตร์	-	-	-	-	-	
3.2 วิทยาศาสตร์	-	-	-	-	-	
3.3 ภาษาอังกฤษ	-	-	-	-	-	
3.4 ศิลปะ	-	-	-	-	-	
3.5 นาฏศิลป์/ดนตรี	-	-	-	-	-	
3.6 พลศึกษา	-	-	-	-	-	
3.7 อื่นๆ	-	-	-	-	-	
4. ผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ						
4.1 ยากจน	-	-	-	-	-	
4.2 ด้อยโอกาส	-	-	-	-	-	
4.3 อื่นๆ (ระบุ).....	-	-	-	-	-	
5. ผู้เรียนซ้ำชั้น	-	-	-	-	-	
6. ผู้เรียนที่ขาดเรียนมากกว่าร้อยละ 5 ของเวลา เรียน (วัน) ตลอดปีการศึกษา	-	-	-	-	-	
7. ผู้เรียนลาออกกลางคัน	-	-	-	-	-	
8. ผู้เรียนที่ทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียน	-	-	-	-	-	

ข้อมูลครูและบุคลากร

1. จำนวนบุคลากร จำแนกตามหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

ประเภทบุคลากร	เพศ(คน)		ระดับการศึกษา(คน)			อายุเฉลี่ย (ปี)	ประสบการณ์ ในตำแหน่ง (เฉลี่ย) (ปี)
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี		
ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1	61	33
ผู้จัดการและรองผู้อำนวยการ	-	1	-	-	1	54	31
ครู (บรรจุ)	4	23	0	22	5	36.35	8.35
พี่เลี้ยง	-	7	7	-	-	35	4.85
บุคลากรทางการศึกษา	-	5	3	2	-	35	2
นักการภารโรง	2	5	7	-	-	49.7	9.71

สรุป : ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครู 27 คน บุคลากรจำนวน 5 คน พี่เลี้ยงจำนวน 7 คน นักการภารโรงจำนวน 7 คน

ข้อมูลอาคารและสถานที่

อาคารเรียนจำนวน ...4...หลัง อาคารประกอบจำนวน2...หลัง ส้วม.....9...หลัง สระ
ว่ายน้ำ.....-...สระ สนามเด็กเล่น.....1...สนาม สนามฟุตบอล...1...สนาม สนามบาสเกตบอล1...
สนาม สนามเทนนิส.....-...สนาม อื่นๆ (ระบุ)⁴⁴

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

⁴⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต2, "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2" in ประวัติ ที่ตั้ง สำนักงาน (2560), 25.

งานวิจัยในประเทศ

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างบารมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2.มาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 มาตรฐาน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ มาตรฐานที่ 7,8,1,2,3 และ 4 ส่วนมาตรฐานที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง 3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียน โดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 1,2,3,4 และ 7 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนโดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 2,6,8 การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อมาตรฐานที่ 7 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อมาตรฐานที่ 5,6 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1⁴⁵

นุชา สระสม ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 2.วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมเป็นแบบ สร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก 3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้าง แรงบันดาลใจ และความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วีณา เพชรจิระวรพงศ์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงและด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมโดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ

⁴⁵ ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1"

(มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 86.

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดของครู โรงเรียนมัธยมโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า โดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทฤษฎีด้านผู้นำมีตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทฤษฎีด้านผู้นำ มีตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁴⁶

สมคิด สกกุลสถาปัตย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนผลปรากฏว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์ดูเลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เป็นความความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปร ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพทางพลวัต บริบทที่เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) โดยทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้⁴⁷

สามารถ สุรโรคา ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร การศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก 2.ประสิทธิผลการบริหาร

⁴⁶ วิภา เพชรจิระวรรณพงศ์, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน" สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2" (บทคัดย่อ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 28.

⁴⁷ สมคิด สกกุลสถาปัตย์, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน" (บทคัดย่อ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 83.

การศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก และ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวม⁴⁸

อุดมศักดิ์ กุลครอง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก 2.ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด และอีก 7 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก 3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ระหว่างบุคลากรภายในและกรรมการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่ แตกต่างกัน 4.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁴⁹

สันติ หอมทวีโชค ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี การศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรีโดยภาพรวมและราย ด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁵⁰

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครู มีอาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า

⁴⁸ สามารถ สุรโรคา, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร การศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 83.

⁴⁹ อุดมศักดิ์ กุลครอง, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ ผู้บริหารสถานศึกษา" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 76.

⁵⁰ สันติ หอมทวีโชค, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี" (มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2554), 116.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นครูมืออาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05⁵¹

เกล้าจิกา ถวัลย์เสรี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี มีแนวทางดังนี้ 1) ผู้นำควรแสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งต่อผู้ปฏิบัติตนตามหลักศีลและ ทำและจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ผู้นำควรสื่อสารให้พูดตามเกิดความคาดหวังสร้างแรงจูงใจจนทำให้เกิด ความทุ่มเทจนกลายมาเป็นการอยู่ในอำนาจและเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา 3) ผู้นำควรกระตุ้นพูดตามให้มีการสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มและท้าทายความเชื่อและคุณค่าของ ตนเองสนับสนุนผู้ตามโดยวิธีการใหม่และ 4) ผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร⁵²

งานวิจัยต่างประเทศ

เคลเลอร์ (Keller) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุนและผลการ ปฏิบัติงานในช่วง เวลาที่ 1 และเวลาที่ 2 คือ 1 ปี หลังจากช่วงเวลา 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย⁵³

⁵¹ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์, " ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครู มืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 " (บทคัดย่อ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 76.

⁵² เกล็ดจิกา ถวัลย์เสรี, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี" (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 59.

⁵³ Robert T Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group," Journal of management 18,3, no. September 1992: 130-39.

บาส (Bass) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlation) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBEA) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษา พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน⁵⁴

กิลเลสปี (Gillespie) ดำเนินการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณค่าร่วม ต่อการสร้างกรอบความไว้วางใจ โดยให้สมาชิก 83 คนของทีม R&D ทำแบบสอบถามเรื่องความไว้วางใจ ระหว่างบุคคลที่เป็นศูนย์รวมในการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพของทีม ในขณะที่ผู้นำทีมมีบทบาทต่างๆ ในการสร้างและพัฒนาความไว้วางใจ การวิจัยได้ทดสอบคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำในการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความไว้วางใจต่อตัวผู้นำ จากการศึกษาได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของกลุ่มภาวะผู้นำและความไว้วางใจของสมาชิกในทีม ในตัวของผู้นำของพวกเขา พบว่าการเปลี่ยนแปลงของความไว้วางใจของสมาชิกในทีมที่มีต่อผู้นำ เมื่อมีการตัดสินใจ การสื่อสารในการรวบรวมวิสัยทัศน์และการแบ่งปันความคิดเห็นกันกับผู้นำ ความไว้วางใจในตัวผู้นำก็ เป็นความเกี่ยวข้องที่ชัดเจนที่สื่อถึงประสิทธิภาพของผู้นำ⁵⁵

โอซาราลลี (Ozaralli) ดำเนินการวิจัยเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการมอบอำนาจและประสิทธิภาพของทีม โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยเพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่และประสิทธิภาพของทีม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการบูรณาการของรูปแบบภาวะผู้นำตัวอย่าง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บังคับบัญชา และตั้งสมมุติฐานว่ามีความสัมพันธ์กับจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพ ของทีม ลูกจ้าง 156 คน จากหลากหลายอุตสาหกรรมให้คะแนนถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บังคับบัญชาของเขา และยังให้คะแนนในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ พวกเขา ยัง ประเมินค่า

⁵⁴ Bass Bernard M, "Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," American Psychologist 52, 2 no. February (1997): 130-39.

⁵⁵ Nicole A Gillespie, "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust," Melbourne Business school, university of Behavioural Sciences, University of Melbourne, Managerial Psychology 19, no. 6 (2004): 335-44.

ประสิทธิภาพของทีมในด้านพัฒนาการของทีม การสื่อสารกัน และผลการทำงานของทีม ผลการสำรวจชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ส่งเสริมให้ความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลงาน ประสิทธิภาพ และยังเพิ่มประสิทธิภาพของทีมตามมาด้วย⁵⁶

ดิออนนี (Dionne) ดำเนินการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่าอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ หรือ อิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจารณ์ญาณ จะถูกสร้าง และแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีมการทำงานเป็น ทีม และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมายังส่วนรวมนี้จะส่งผลกระทบต่อในเชิง บวกในด้านการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อม และโครงสร้างของทีม⁵⁷

วัตแมน, ซีเจล และจาวิดาน (Waldman, Siegel and Javidan) ดำเนินการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและความร่วมมือในความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสำรวจบทบาทของ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารในขอบเขตการตัดสินใจที่องค์กรนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบต่อ สังคม เขาทดสอบทฤษฎีนี้โดยใช้ข้อมูลจากชาวอเมริกัน 56 คน และบริษัทของชาวแคนาดา พบว่า การกระตุ้นทางด้านความคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นนัยสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวโน้มของ องค์กรเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรเหล่านั้น โดยมากจะเชื่อมโยงไปถึงแผนกลยุทธ์ในระดับบริหาร และความร่วมมือของ องค์กร ดังนั้นการศึกษาที่ละเอียดบทบาทของความเป็นผู้นำในความรับผิดชอบต่อ สังคมอาจให้ผลสรุป ที่ไม่แน่ชัดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้⁵⁸

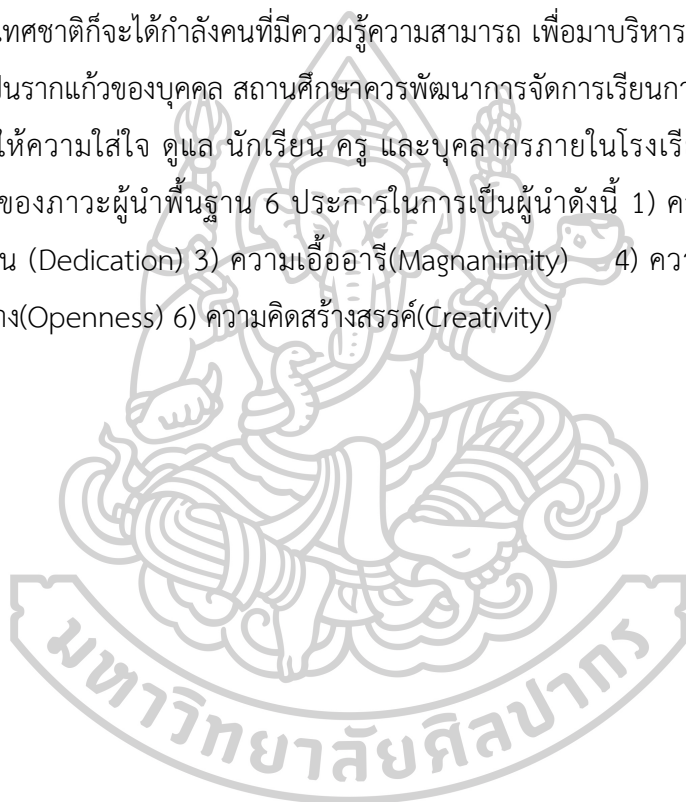
⁵⁶ Nurdan Ozaralli, "The Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness," (Faculty of Business Administration, Marmara University, Leadership & Organization Development Journal 24, no. 6 (2003): 177-93.

⁵⁷ Shelly D Dionne, "Transformational Leadership and Team Performance " School of Management and Center for Leadership Studies, Binghamton University, Journal of Organization change management 17, no. 2 (2004): 396.

⁵⁸ David A Waldman, Donald S Siegel, and Mansour Javidan, "Components of Ceo Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility," Management Studies 43 (2006): 1703-05.

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการศึกษาที่นำมาสู่การตั้งสมมติฐานในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาสังกัดศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี โดยใช้กรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส(Bennis) มาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาสังกัดศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี ในครั้งนี้ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกอยู่ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา สถานศึกษาเป็นสถานที่สำคัญยิ่งที่จะผลิตอนาคตของชาติ ประเทศชาติก็จะได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อมาบริหารจัดการในด้านต่างๆของสังคมต่อไป เป็นรากแก้วของบุคคล สถานศึกษาควรพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ดูแล นักเรียน ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำพื้นฐาน 6 ประการในการเป็นผู้นำดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) การอุทิศตน (Dedication) 3) ความเอื้ออาทร(Magnanimity) 4) ความนอบน้อม(Humility) 5) ความใจกว้าง(Openness) 6) ความคิดสร้างสรรค์(Creativity)



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา สังกัดศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา สังกัดศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา สังกัดศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน ครู 18 คน และบุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 33 คน ทั้งนี้ยกเว้นผู้ทำวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภทคือ 1. แบบสอบถาม (opinionaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา 2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษา จากเอกสาร ตำรา บทความต่างๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เขียนรายงานผลการวิจัย

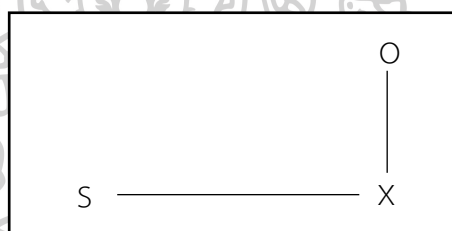
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับร่าง เสนออนุมัติโครงการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามที่ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ให้ข้อมูล
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สมศักดิ์วิทยา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน ครู 18 คน บุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน ทั้งนี้ยกเว้นผู้ทำวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Warren G. Bennis ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง มาตรฐานทางศีลธรรมและปัญญาความซื่อสัตย์และยึดหลักคุณธรรมจรรยาบรรณของการเป็นผู้นำ คำพูดและการกระทำที่ได้แสดงออกมาย่อมส่งผลต่อเส้นทางการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพสูงทางเลือกที่อาจจะง่ายขึ้นหรือได้เปรียบมากขึ้น การเป็นผู้นำด้วยความซื่อสัตย์จะได้รับความน่าเชื่อถือการชื่นชมเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป นั่นหมายถึงผู้นำยังทำหน้าที่เป็นรูปแบบที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรมขององค์กรและเป็นตัวอย่างที่ดีที่มีประสิทธิภาพสำหรับคนทั่วไป

2.2 การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การอุทิศเวลาและกำลังของตนให้กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพราะเห็นความสำคัญ การใช้เวลาและกำลังในงานทำงานจะต้องได้งานมากกว่าสิ่งที่ให้กับ เวลาที่คุณมีการทำงานในตำแหน่งผู้นำส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องทำถ้ามีเวลา แต่เป็นพื้นฐานสำหรับทุกงานที่ผู้นำจะต้องทุ่มเททั้งกำลังและเวลาให้กับงานและคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

2.3 ความเอื้ออาทร (Magnanimity) หมายถึง ความเมตตา เอื้ออาทรและไม่ถือโทษโดยเฉพาต่อศัตรูหรือคู่ต่อสู้ที่พ่ายแพ้ การเป็นผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัวรวมถึงมีความยินดีกับความสำเร็จของบุคคลอื่นและยอมรับความพ่ายแพ้ของตน มีความรับผิดชอบและรักศักดิ์ศรีของตนเอง

2.4 ความอ่อนน้อม (Humility) หมายถึง ความอ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งอยู่ตรงข้ามกับความดีและหลงตัวเอง ความถ่อมตนนั้นไม่ได้หมายถึงความอ่อนแอหรือทำให้คุณค่าของตัวเองลดน้อยลง หรือยกตนข่มผู้อื่นว่าดีกว่า ผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตนไม่ได้ทำให้ตำแหน่งของตนลดต่ำลง ตัวผู้นำเองกลับมีความโดดเด่นน่านับถือของคนทั่วไป

2.5 ความใจกว้าง (Openness) หมายถึง คุณลักษณะที่มีความซื่อสัตย์และพร้อมที่จะเปิดเผยความรู้สึกและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำมีความพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือคำแนะนำ มีเหตุผล เป็นผู้นำที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างโดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่และสร้างความไว้วางใจ การเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำในโลกปัจจุบันที่ไม่มีความแน่นอนเพราะความคิดของหลายๆคนอาจดีกว่าความคิดเห็นเพียงคนเดียว

2.6 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความคิดในมุมมองใหม่ การคิดนอกกรอบการคิดริเริ่มและมีความสามารถในการคิดแตกต่างกันมีเหตุผลและดูในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นแล้วจึง

พิจารณาไปสู่การปฏิบัติและติดตามผล สำหรับผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถมองเห็นอนาคต
 ที่ใหม่ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร⁵⁹

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท ดังนี้ 1) แบบสอบถาม (opionaire) และ
 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 1.แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบ
 เลือกรับ (check list) คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานตำแหน่ง
 ปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
 ตามแนวคิดของ เบนนิส(Bennis) 1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) การอุทิศตน (Dedication)
 3) ความเอื้ออารี (Magnanimity) 4) ความนอบน้อม (Humility) 5) ความใจกว้าง (Openness) และ
 6) ความคิดสร้างสรรค์(Creativity)

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's
 Rating Scale)⁶⁰ กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติใน
 ระดับมากที่สุด ให้น้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติใน
 ระดับมาก ให้น้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติใน
 ระดับปานกลาง ให้น้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติใน
 ระดับน้อย ให้น้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติใน
 ระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนัก 1 คะแนน

⁵⁹ Bennis, *The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead*, 74.

⁶⁰ Likert Rensis, *New Pattern of Management* (New York: McGraw – HillBook
 Company
 1961), 74.

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับแบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ตามแนวคิดของ เบนนิส (Bennis) 1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) การอุทิศตน (Dedication) 3) ความเอื้ออาทร (Magnanimity) 4) ความนอบน้อม (Humility) 5) ความใจกว้าง (Openness) และ 6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือของ นางสาวเกตุารจิกา ถวัลย์เสรี ซึ่งทำเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2557³ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) เท่ากับ 0.992 และผู้วิจัยนำไปเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวม

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาการทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.2 ออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมี 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สัมภาษณ์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ตามแนวคิดของ เบนนิส (Bennis) 1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) การอุทิศตน (Dedication) 3) ความเอื้ออาทร (Magnanimity) 4) ความนอบน้อม (humility) 5) ความใจกว้าง (Openness) และ 6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

2.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเครื่องมือ

2.4 นำไปสัมภาษณ์ กับคน 5 คนโดยมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในด้านการบริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป

2. วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

3. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ของ

โรงเรียน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการอย่างราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์บัณฑิตวิทยาลัย ออกหนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลเพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

1. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือและแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 ฉบับ พร้อมกับนัดหมาย วัน เวลา ในการเก็บรวบรวม ทั้งนี้ ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ธุรการของโรงเรียนเก็บรวบรวมแบบสอบถามไว้
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามเป็นการล่วงหน้า และเดินทางไปเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยตนเอง
3. ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมด้านคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจำนวน 33 ฉบับ
2. นำแบบสอบถามมาตรวจรวบรวมคะแนน
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally sheet) เพื่อรอกคะแนนให้สอดคล้องกับ แผนการวิเคราะห์ข้อมูลและ ระเบียบวิธีการทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS)
5. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มาถอดเทปฟังแล้วเขียนสรุป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ (frequency : f) และ ร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริการโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) ของคะแนนที่ได้

จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ⁶¹ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50–4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยาอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา โดย ประชากรคือ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน ครู 18 คน บุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน ทั้งนี้ยกเว้นผู้ทำวิจัย ใช้กรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส(Bennis) มาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สมนักดีวิทยา ในครั้งนี้ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน 6 ประการในการเป็นผู้นำดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์(Integrity) 2) การอุทิศตน(Dedication) 3) ความเอื้ออารี(Magnanimity) 4) ความนอบน้อม(Humility) 5) ความใจกว้าง(Openness) 6) ความคิดสร้างสรรค์(Creativity) เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือ

⁶¹ Best, *Research in Education*, 74.

1) แบบสอบถาม (Opionaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน โดยแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยให้ประชากรในสถานศึกษา เป็นผู้ตอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่(frequency: f) ร้อยละ(percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation : σ) และ ประเภทที่ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน ครู 18 คน บุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน ทั้งนี้ยกเว้นผู้ทำวิจัย ผู้ให้ข้อมูล 33 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา จำนวน 5 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากรทางการศึกษา งานวิจัยนี้ใช้ประชากร 1 โรงเรียน รวม 33 คน จำแนก ตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการ
ทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

ข้อที่	สถานภาพ		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ	1.ชาย	3	9.10
		2. หญิง	30	90.90
		รวม	33	100.00
2	อายุ	1. 21-30 ปี	5	15.15
		2. 31-40 ปี	13	39.40
		3. 41-50 ปี	7	21.20
		4. 51 ปีขึ้นไป	8	24.25
		รวม	33	100.00
3	วุฒิการศึกษา	1.ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	21.20
		2.ปริญญาตรี	20	60.60
		3.ปริญญาโท	6	18.20
		รวม	33	100.00
4	ตำแหน่ง	1.ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียน	2	6.05
		2.ครู	18	54.55
		3.หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	8	24.25
		4.บุคลากรทางการศึกษา	5	15.15
		รวม	33	100
5	ประสบการณ์ในการ ทำงานตำแหน่งปัจจุบัน	1. 1-5 ปี	11	33.34
		2. 6-10 ปี	7	21.20
		3. 11-15 ปี	4	12.11
		4. 16-20 ปี	3	9.10
		5. 21ปีขึ้นไป	8	24.25
		รวม	33	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 ด้านอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 รองลงมาคือ อายุ 51ปี ขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 24.25 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 และอายุ 21-30 ปี ขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 ทั้งนี้ ด้านการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 และน้อยที่สุดคือ ปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 ตำแหน่ง พบว่าตำแหน่ง ครู มากที่สุดจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 24.25 รองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 และตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ น้อยที่สุดจำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.05 ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 1-5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาคือ 21ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 24.25 รองลงมาคือ ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 รองลงมาคือ ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.11 และ ระหว่าง 16-20 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean : μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 8

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาโดยภาพรวม

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
1.ความซื่อสัตย์	4.10	0.70	มาก
2.การอุทิศตน	4.04	0.72	มาก
3.ความเอื้ออารี	3.80	0.73	มาก
4.ความนอบน้อม	3.89	0.72	มาก
5.ความใจกว้าง	3.70	0.77	มาก
6.ความคิดสร้างสรรค์	3.70	0.81	มาก
รวม	3.87	0.74	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=3.87, \sigma= 0.74$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.70 - 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70 - 0.81 โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความซื่อสัตย์ ($\mu =4.10, \sigma=0.70$) การอุทิศตน ($\mu=4.04, \sigma= 0.72$) ความนอบน้อม ($\mu =3.89, \sigma= 0.72$) ความเอื้ออารี ($\mu =3.80, \sigma=0.73$) ความใจกว้าง ($\mu=3.70, \sigma= 0.77$) และ ความคิดสร้างสรรค์ ($\mu=3.70, \sigma= 0.81$)

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความซื่อสัตย์

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
ความซื่อสัตย์			
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำชื่นชม นำเคารพ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	4.27	0.67	มาก
2. ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจ	4.06	0.66	มาก
3. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการมีวิสัยทัศน์และอุดมคติ	4.03	0.77	มาก
4. การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	4.09	0.68	มาก
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและมีระเบียบ วินัย	4.09	0.76	มาก
6. ผู้บริหารให้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.03	0.64	มาก
รวม	4.10	0.70	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาด้านความซื่อสัตย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.10, \sigma = 0.70$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.03 - 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.64 - 0.77 โดย เรียงลำดับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือ ข้อ 1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำชื่นชม นำเคารพ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ($\mu = 4.27, \sigma = 0.67$) รองลงมาคือ ข้อ 4 การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ($\mu = 4.09, \sigma = 0.68$) รองลงมาคือ ข้อ 5 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและมีระเบียบ วินัย ($\mu = 4.09, \sigma = 0.76$) รองลงมาคือ ข้อ 2. ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจ ($\mu = 4.06, \sigma = 0.66$) รองลงมาคือ ข้อ 6 ผู้บริหารให้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ($\mu = 4.03, \sigma = 0.64$) และ ข้อ 3 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการมีวิสัยทัศน์และอุดมคติ ($\mu = 4.03, \sigma = 0.77$)

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านการอุทิศตน

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
การอุทิศตน			
1. ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน	4.12	0.70	มาก
2. ผู้บริหารมีความสำนึกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ ละทิ้งงาน	4.06	0.75	มาก
3. ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.03	0.73	มาก
4. ผู้บริหารสละเวลาประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.94	0.75	มาก
5. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.06	0.66	มาก
รวม	4.04	0.72	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านการอุทิศตน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.04, \sigma=0.72$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็น สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.94 - 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.75 โดย เรียงลำดับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อยคือ ข้อ 1 ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน ($\mu =4.12, \sigma=0.70$) รองลงมาคือ ข้อ 5 ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\mu=4.06, \sigma=0.66$) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีความสำนึกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ละทิ้งงาน ($\mu =4.06, \sigma=0.75$) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\mu=4.03, \sigma=0.73$) และ ข้อ 4 ผู้บริหารสละเวลาประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\mu =3.94, \sigma = 0.75$)

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความเอื้ออาทร

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
ความเอื้ออาทร			
1. ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	3.67	0.54	มาก
2. ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	3.72	0.72	มาก
3. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความเห็นใจปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข	3.85	0.83	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.88	0.86	มาก
5. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ยอมรับเหตุการณ์ตัดสินใจไม่ลังเลเพราะกลัวการรับผิดชอบจนงานชะงักเสียหาย	3.82	0.77	มาก
6. ผู้บริหารดูแลและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือด้วยความเห็นใจ	3.85	0.67	มาก
รวม	3.80	0.73	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาด้านความเอื้ออาทร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.80$, $\sigma = 0.73$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.67–3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.54–0.86 โดย เรียงลำดับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ 4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ($\mu = 3.88$, $\sigma = 0.86$) รองลงมาคือ ข้อ 6 ผู้บริหารดูแลและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือด้วยความเห็นใจ ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.67$) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความเห็นใจปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.83$) ข้อ 5 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ยอมรับเหตุการณ์ตัดสินใจไม่ลังเลเพราะกลัวการรับผิดชอบจนงานชะงักเสียหาย ($\mu = 3.82$, $\sigma = 0.77$) ข้อ 2 ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ($\mu = 3.72$, $\sigma = 0.72$) และ ข้อ 1 ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.54$)

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความนอบน้อม

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
ความนอบน้อม			
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น	3.76	0.66	มาก
2. ผู้บริหารเคารพในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้ที่ด้อยกว่า ไม่ยกตนข่มท่าน	3.94	0.70	มาก
3. ผู้บริหารทำหน้าที่ที่พึงเลี้ยง ครูผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานด้วยความปรารถนาดี	3.85	0.76	มาก
4. ผู้บริหารมีลักษณะนิสัยสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน สร้างอารมณ์ขันเพื่อลดความตึงเครียดได้เหมาะสมกับโอกาส	3.85	0.67	มาก
5. ผู้บริหารมีความอ่อนน้อมถ่อมตน สรววมกาย วาจา ใจและไม่กล่าวร้ายผู้อื่น	3.91	0.88	มาก
6. ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและรับผิดชอบการปฏิบัติของตน	4.03	0.64	มาก
รวม	3.89	0.72	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความนอบน้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.89$, $\sigma = 0.72$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.76 - 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.88 โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือ ข้อ 6 ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและรับผิดชอบการปฏิบัติของตน ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.64$) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารเคารพในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้ที่ด้อยกว่า ไม่ยกตนข่มท่าน ($\mu = 3.94$, $\sigma = 0.70$) รองลงมาคือ ข้อ 5 ผู้บริหารมีความอ่อนน้อมถ่อมตน สรววมกาย วาจา ใจและไม่กล่าวร้ายผู้อื่น ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.88$) รองลงมาคือข้อ 4 ผู้บริหารมีลักษณะนิสัยสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน สร้างอารมณ์ขัน เพื่อลดความตึงเครียดได้เหมาะสมกับโอกาส ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.67$) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารทำหน้าที่ที่พึงเลี้ยง ครูผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานด้วยความปรารถนาดี ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.76$)

และ ข้อ1 ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น($\mu = 3.76, \sigma = 0.66$)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความใจกว้าง

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
ความใจกว้าง			
1. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต	3.73	0.84	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	3.55	0.71	มาก
3. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจผู้ร่วมงานที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ	3.73	0.88	มาก
4. ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.70	0.73	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นแปลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ของโลก	3.79	0.74	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	3.74	0.72	มาก
รวม	3.70	0.77	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความใจกว้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.70, \sigma = 0.77$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.73 – 3.79 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.71 - 0.88 โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ5 ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นแปลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ของโลก ($\mu = 3.79, \sigma = 0.74$) รองลงมาคือ ข้อ6 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว ($\mu = 3.74, \sigma = 0.72$) รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต ($\mu = 3.73, \sigma = 0.84$) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจผู้ร่วมงานที่ปฏิรูป

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ($\mu = 3.73$, $\sigma = 0.88$) รองลงมาคือ ข้อ 4 ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\mu = 3.70$, $\sigma = 0.73$) และ ข้อ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ($\mu = 3.55$, $\sigma = 0.71$)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความคิดสร้างสรรค์

(N= 33)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	μ	σ	ระดับ
ความคิดสร้างสรรค์			
1. ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน	3.63	0.74	มาก
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์และทันสมัย	3.75	0.87	มาก
3. ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์	3.74	0.79	มาก
4. ผู้บริหารเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานใช้แนวทางใหม่ๆมาแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	3.76	0.87	มาก
5. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องงานและสร้างความสำเร็จ ในการทำงาน	3.70	0.88	มาก
6. ผู้บริหารกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ ข้อเท็จจริงและ ประสบการณ์ ไม่ลังเล ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ และ กล้าเปลี่ยนแปลง	3.64	0.70	มาก
รวม	3.70	0.81	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.70$, $\sigma = 0.81$) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 3.63 – 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70 - 0.88 โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ 4 ผู้บริหารเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานใช้แนวทางใหม่ๆมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ระหว่างการทำงาน ($\mu=3.76, \sigma = 0.87$) รองลงมาคือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันทต่อเหตุการณ์และทันสมัย($\mu=3.75, \sigma = 0.87$) ข้อ 3 ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ ($\mu=3.74, \sigma = 0.79$) ข้อ 5 ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องงานและสร้างความสำเร็จในการทำงาน ($\mu=3.70, \sigma = 0.88$) ข้อ 6 ผู้บริหารกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ ข้อเท็จจริงและประสบการณ์ ไม่ลังเล ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ และกล้าเปลี่ยนแปลง ($\mu = 3.64, \sigma = 0.70$) และ ข้อ 1 ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ($\mu = 3.63, \sigma = 0.74$)

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

จากการสังเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเสียง โดยผู้วิจัยทำการถอดเทปเสียงและเขียนสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาประเด็นต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านความซื่อสัตย์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความซื่อสัตย์ มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป มีความเที่ยงตรงและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมทำอันดีงามรักษาจรรยาบรรณตลอดเวลา ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้องและสำนึกในหน้าที่ของตน เป็นแบบอย่างที่ดีมีความจริงใจตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความไว้วางใจ

ส่วนที่ 2 ด้านการอุทิศตน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการอุทิศตน มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน เช่น การมาถึงโรงเรียนก่อนเวลา และกลับหลังเวลางาน โดยยึดหลัก บวร คือ บ้าน วัด และ โรงเรียน คือต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน จะต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้แม้ว่าจะเจอปัญหาและอุปสรรคก็พยายามแก้ไขให้ลุล่วงไม่ยอมแพ้ ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง ไม่ฉวยโอกาสแสวงหาความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง ผู้บริหารควรเป็นคนที่ยินดีเสียสละความรู้ความสามารถ และอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ รวมทั้งยินดีถ่ายทอดความรู้ให้กับคนรุ่นต่อไป เพื่อช่วยกันนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

ส่วนที่3 ด้านความเอื้ออารี

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเอื้ออารี มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร รับฟังความคิดเห็นและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ในการทำงาน ควรมีความตึงบ้าง หย่อนบ้างในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ส่วนที่4 ด้านความอ่อนน้อม

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความอ่อนน้อม มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารควรปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมแก่เวลาและสถานที่ รู้จักกาลเทศะในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ควรเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในการตัดสินใจควรตัดสินใจร่วมกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควรมีความอ่อนน้อมทางกาย ทางจิตใจ และด้านความคิด ตามวาระที่เหมาะสม

ส่วนที่5 ด้านความใจกว้าง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความใจกว้าง มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันหาข้อสรุป ผู้บริหารควรเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง เป็นผู้มีน้ำใจสามารถช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงานและเรื่องอื่นๆตามความเหมาะสม ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างแต่ละบุคคล เปิดใจยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เรียนรู้ข้อผิดพลาดและร่วมกันแก้ไข บริหารงานด้วยเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ปัจจุบัน และให้รางวัลแก่ผู้ทำดีมีผลงาน ไม่มีอคติทางเชื้อชาติ ศาสนา บุคคล หรือกลุ่มบุคคล

ส่วนที่6 ด้านความคิดสร้างสรรค์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

ผู้บริหารควรมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นโดยการนำเสนอความคิดริเริ่มใหม่ใหม่รวมถึงการประยุกต์และพัฒนาวิธีการทำงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และคิดค้นวิธีการใหม่ใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อเหตุการณ์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้น กล้าคิดกล้าลงมือทำ เข้าใจใน

ความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล และดึงความสามารถความคิดสร้างสรรค์มาใช้ให้เหมาะสม ไม่ปิดกั้นความคิดของทุกคน นำข้อคิดเห็นมาประมวลเป็นลำดับ และหาทางพัฒนาสิ่งต่างๆร่วมกัน

จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน ต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร 4) ผู้บริหารควรรู้จักกาลเทศะ ในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงาน 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน ครู 18 คน บุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน ทั้งนี้ยกเว้นผู้ทำวิจัย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเภทที่ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความนอบน้อม ความเอื้ออาทร ความใจกว้าง และความคิดสร้างสรรค์
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา มีแนวทางดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ งานด้านบริหารทั่วไป และ แสดงให้ผู้ร่วมงาน เห็นถึงความมุ่งมั่นในการมีวิสัยทัศน์และอุดมคติมากขึ้นกว่าเดิม 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน โดยยึดหลัก บวร คือ บ้าน วัด และ โรงเรียน คือ ต้องเสียสละเวลาและประโยชน์ส่วนตนให้กับประโยชน์ส่วนรวม และชุมชนมากขึ้น 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานให้มากกว่าเดิม และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ 4) ผู้บริหารควรปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมแก่เวลาและสถานที่ รู้จักกาลเทศะ ในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ควรเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสุภาพอ่อนโยน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน 5) ผู้บริหารควรเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง เป็นผู้ที่มีน้ำใจสามารถช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงาน และเรื่องอื่นๆตามความเหมาะสม ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของ

องค์กรให้มากขึ้นกว่าเดิม 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล และดึงความสามารถความคิดสร้างสรรค์มาใช้ให้เหมาะสม ไม่ปิดกั้นความคิดของทุกคนและหาทางพัฒนาสิ่งต่างๆร่วมกัน โดยมีการพูดคุยให้เห็นว่าปัญหานั้นๆเป็นโอกาสที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน

การอภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำชื่นชม นำเคารพ และศรัทธาแก่ ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและรับผิดชอบการปฏิบัติของตน ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ของโลก ผู้บริหารเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานใช้แนวทางใหม่ๆมาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลล์ารจิกา ถวัลย์เสรี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ะ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันทรมิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชา สระสม ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สามารถ สุโรคา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดมศักดิ์ กุลครอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา มีแนวทางดังนี้

2.1 ความซื่อสัตย์ ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการมีวิสัยทัศน์และอุดมคติมากกว่าเดิม ผู้บริหารให้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารควรแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของกิเลสเป้ (Gillespie) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณค่าร่วมต่อการสร้างกรอบความไว้วางใจ โดยพบว่าความไว้วางใจในตัวผู้นำ เป็นความเกี่ยวข้องที่ชัดเจนที่สุดถึงประสิทธิภาพของผู้นำ

2.2 การอุทิศตน ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน เช่น การมาถึงโรงเรียนก่อนเวลา และกลับหลังเวลางาน โดยยึดหลัก บวร คือ บ้าน วัด และ โรงเรียน คือต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน จะต้องทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนไว้แม้ว่าจะเจอปัญหาและอุปสรรคก็พยายามแก้ไขให้ลุล่วงไม่ยอมแพ้ ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้องไม่ฉวยโอกาสแสวงหาความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง ผู้บริหารควรเสียสละเวลาประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้มากขึ้น และผู้บริหารควรแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถออกมาให้มากขึ้นกว่าเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของฉวีวรรณ จันทร์เม่ง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก

2.3 ความเอื้ออาทร ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารควร กล่าวคำยกย่อง ชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จให้มากขึ้นในการทำงานควรมีความตึงบ้าง หย่อนบ้างในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลาร์จิกา ถวัลย์เสรี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

2.4 ความอ่อนน้อม ผู้บริหารควรปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมแก่เวลาและสถานที่ รู้จักกาลเทศะ ในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ควรเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสุขภาพอ่อนโยน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ครูผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มากขึ้น และผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นให้มากขึ้น

ด้วย ในการตัดสินใจควรตัดสินใจร่วมกันมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ควรมีความอบอุ่นทางกาย ทางจิตใจ และด้านความคิด ตามวาระที่เหมาะสม

2.5 ความใจกว้าง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันหาข้อสรุป ผู้บริหารควรเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง ควร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรให้มากขึ้น ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤตให้มากกว่าเดิม เปิดใจยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เรียนรู้ข้อผิดพลาดและร่วมกันแก้ไข สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิออนนี (Dionne) ดำเนินการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่าอุดมการณ์ แรงบันดาลใจ หรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิดวิจารณ์ญาณ จะเสริมสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่นการแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีม และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม

2.6 ความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นโดยการที่ ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันให้มากกว่าเดิม นำเสนอความคิดริเริ่มใหม่ใหม่ โดยผู้บริหารกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ ข้อเท็จจริงและประสบการณ์ โดย ไม่ลังเล ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ และกล้าเปลี่ยนแปลง รวมถึงการประยุกต์และพัฒนาวิธีการทำงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าและคิดค้นวิธีการใหม่ใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ดังนี้

1.จากการศึกษาพบว่า ด้านความซื่อสัตย์ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการมีวิสัยทัศน์และอุดมคติ และผู้บริหารให้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาความมุ่งมั่นในการทำงานและแสดงวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมากขึ้น และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นใช้เหตุและผลในการตัดสินใจไม่ใช่อารมณ์ส่วนตัวในการตัดสินใจ

2.จากการศึกษาพบว่า ด้านการอุทิศตน ผู้บริหารสละเวลาประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาเรื่องการเสียสละเวลาเพื่อทำงานให้ส่วนรวม เช่น บวร คือ บ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน โดยการส่งเสริมด้านต่างๆที่สามารถทำได้เช่นด้านวิชาการ ด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น

3.จากการศึกษาพบว่า ด้านความเอื้ออาทร ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาทางด้านการพูด เช่น การกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานหากสามารถทำงานได้ดี และมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

4.จากการศึกษาพบว่า ด้านความนอบน้อม ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาเรื่องการสังเกตความสามารถเป็นรายบุคคลและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

5.จากการศึกษาพบว่า ด้านความใจกว้าง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (Alitermatic mean : μ) น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาเรื่องการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนภายในองค์กร และมีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถแสดงวิสัยทัศน์และทัศนคติเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียน

6.จากการศึกษาพบว่า ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน มีค่ามัชฌิม

เลขคณิต (Alitermatic mean : μ) น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาเรื่องความเชื่อมั่นในความคิดและศักยภาพของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แก้ปัญหาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ทุกโรงเรียน
2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ทุกๆโรงเรียน
3. ควรมีการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)









ที่ ศธ 6812.2/827

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 33 ฉบับ

ด้วย นายสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน
รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากรโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ครู 18 คน บุคลากรทางการศึกษา 5 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน ทั้งนี้ยกเว้นผู้ทำวิจัย

3. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความเป็นจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

4. กรุณารวบรวมแบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

ชาย

หญิง

[]

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

21 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

[]

3. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

[]

4. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ

บุคลากรทางการศึกษา

ครู

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

[]

5. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 ปีขึ้นไป

[]

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
อยู่ในระดับ น้อย
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
อยู่ในระดับ มาก
- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
อยู่ในระดับ มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. ความซื่อสัตย์							
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี น่าชื่นชม น่าเคารพ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป						
2	ผู้บริหารแสดงความสามารถจนเป็นที่ไว้วางใจ						
3	ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงาน เห็นถึงความมุ่งมั่นในการมีวิสัยทัศน์และอุดมคติ						
4	การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม						
5	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและมีระเบียบ วินัย						
6	ผู้บริหารให้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
2. การอุทิศตน							
7	ผู้บริหารมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน						
8	ผู้บริหารมีความสำนึกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ละทิ้งงาน						
9	ผู้บริหารแสดงความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ						
10	ผู้บริหารสละเวลาประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม						
11	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์						
3. ความเอื้ออาทร							
12	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ						
13	ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชยในความสามารถของ ผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ						
14	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความเห็นใจ ปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข						
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถใน การทำงานอย่างเต็มที่						
16	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ยอมรับเหตุผลการ ตัดสินใจ ไม่ลังเลเพราะกลัวการรับผิดชอบจนงานชะงัก เสียหาย						
17	ผู้บริหารดูแลและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือด้วย ความเห็นใจ						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. ความนอบน้อม							
18	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็น						
19	ผู้บริหารเคารพในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เจ้าศเจ้าอย่าง ไม่ดู ถูกเหยียดหยามผู้ที่ด้อยกว่า ไม่ยกตนข่มท่าน						
20	ผู้บริหารทำหน้าที่ที่พึงเลี้ยง ครูผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานด้วยความปรารถนาดี						
21	ผู้บริหารมีลักษณะนิสัยสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน สร้าง อารมณ์ขันเพื่อลดความตึงเครียดได้เหมาะสมกับโอกาส						
22	ผู้บริหารมีความอ่อนน้อมถ่อมตน สรรวมกาย วาจา ใจและ ไม่กล่าวร้ายผู้อื่น						
23	ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและ รับผิดชอบการปฏิบัติของตน						
2. ความใจกว้าง							
24	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่ วิกฤต						
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร						
26	ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจผู้ร่วมงานที่ปฏิรูป เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ						
27	ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน						
28	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดง ความคิดเห็นแลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ของโลก						
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. ความคิดสร้างสรรค์							
30	ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะ แก้ปัญหาด้วยกัน						
31	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันทต่อเหตุการณ์และ ทันสมัย						
32	ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่าง ริเริ่มสร้างสรรค์						
33	ผู้บริหารเสนอแนะให้ผู้ร่วมงานใช้แนวทางใหม่ๆมาแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน						
34	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องงานและสร้าง ความสำเร็จในการทำงาน						
35	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ ไม่ลังเล ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้า รับผิดชอบ และกล้าเปลี่ยนแปลง						



ที่ ศธ 6812.2/932



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

นมัสการ พระมหาไกรวรรณ ชินทตฺโต, ดร.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ รหัสนักศึกษา 59252205 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา” ในการนี้ ภาควิชาการ
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์
เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. ดร.พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย
ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี วัดไร่ขิง พระอารามหลวง
จังหวัดนครปฐม
2. อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ
ตำแหน่ง : อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3. นางสาวสุชาดา สมบูรณ์ทรัพย์
ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
4. นางสาววารินทร์ อินทรวงค์
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ประถมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา
5. นางสาวจิราภรณ์ ไทยจั่น
ตำแหน่ง : หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา





แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี



นายสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่ง :

วัน /เดือน /ปี :

ประสบการณ์ในการทำงาน :

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านจากผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยาในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นได้อย่างไร

1.ความซื่อสัตย์ :

.....

.....

.....

.....

.....

2.การอุทิศตน :

.....

.....

.....

.....

3.ความเอื้ออาทร :

.....

.....

.....

.....

4.ความอ่อนน้อม :

.....

.....

.....

.....

5.ความใจกว้าง :

.....

.....

.....

.....

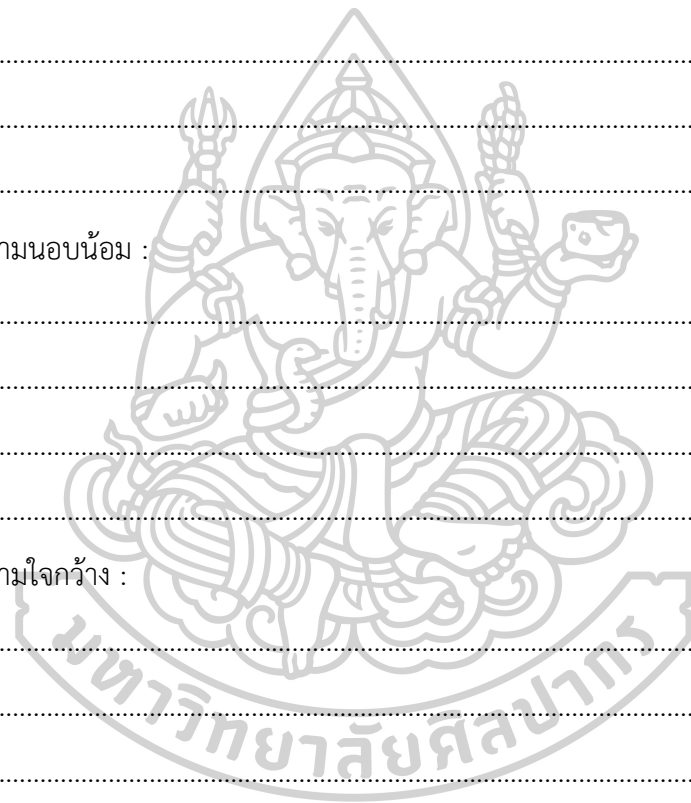
6.ความคิดสร้างสรรค์ :

.....

.....

.....

.....



รายการอ้างอิง

- Abramson, Mark A. "In Search of the New Leadership." *Leadership Inc* 10 no. September (1966): 1-4.
- Baetz, Mary L , and Robert J House. *Research in Organization Behavior*. ILLinois: Southern ILLinois University Press, 1979.
- Bass, Bernard M , and Bruce J Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* Thousand Oaks: Sage Publications 1994.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Thousand Oaks Sage Publications 1994.
- Bennis, Warren G. *The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead*. NewYork: Amacom, 1976.
- Bennis, Warren G , and Bert Nanus. *Organization Genius the Secrets of Creative Collaboration*. Cambridge M.A.: Perseus, 1985.
- Bernard M, Bass. "Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". *American Psychologist* 52, 2 no. February (1997): 130-39.
- . *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1. 1999.
- Best, John W. *Research in Education*. New York: Prentice Inc, 1985.
- Biederman, P.W., and Warren G Bennis. *Organizing Genius. The Secrets of Creative Collaboration*. Cambridge M.A.: Perseus, 1997.
- Campbell, Ronald F, Edwin M Bridge, and Raphael O Knighstand. *Introduction to Education Administration, 5th Ed. .* Boston: Allyn and Bacon, 1977.
- Conger, Jay A , and Rabindra N Kanungo. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- Coons, Alvin E , and John K Hemphill. *Leader Behavior Description*. Columbus : Personel Research Board: Ohio University, 1957.

- Dessler, Gary. *Management: Leading People and Organization in the 21st Century* New Jersey: Prentice – Hall international, 1998.
- Dionne, Shelly D. "Transformational Leadership and Team Performance ". *School of Management and Center for Leadership Studies, Binghamton University, Journal of Organization change management* 17, no. 2 (2004): 177-93.
- Dubrin, Andrew J *Management of Organizational Behavior* Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- Etzioni, Amitai. *Modern Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1967.
- Gillespie, Nicole A. "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust." *Melbourne Business school, university of Behavioural Sciences, University of Melbourne, Managerial Psychology* 19, no. 6 (2004): 586-607.
- Harris , Phillip R. *High Performance Leadership Strategies for Maximum Career Productivity*. Glenview Illinois Scott Foresman and Company, 1989.
- Hersey, Paul , and Kenneth H Blanchard. *Management of Organizational : Utilizing Human Resources*. New York: McGraw-Hill Book Co, 1970.
- House, Robert J. *A Part Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly 1,3 1971.
- J.M., Burns. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Jacobs, T.O. *Leadership and Exchange Informal Organization*. Alexandria: Human Resource Research Organization, 1970.
- Keller, Robert T "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group." *Journal of management* 18,3, no. September 1992: 489.
- Lippitt, Ronald. *Behavior of the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Ordway , Tead. *The Art of Leadership*. New York McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Ozaralli, Nurdan. "The Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness." (*Faculty of Business Administration, Marmara University, Leadership & Organization Development Journal* 24, no. 6 (2003): 335-44.
- Rensis, Likert. *New Pattern of Management* New York: McGraw – Hill Book Company 1961.

Stogdill, Ralph M. *Personal Factors Associated with Leadership*. In Survey of Literature in Leadership. Maryland: Penguin Book, 1969.

Waldman, David A , Donald S Siegel, and Mansour Javidan. "Components of Ceo Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility." *Management Studies* 43 (2006): 1703-05.

Weber, James. "Instruction Leadership : A Composite Working Model ". *The Best of ERIC* (1987): 42-43.

Yukl , Gary A. *Leadership in Organization* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

เกล้าจิกา ถวัลย์เสรี. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี." สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ลกรุ๊ป, 2551.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)." สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (2545): 31-48.

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์. " ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 " บทคัดย่อ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา. "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา(Sar)." In (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2560), 68-75. โรงเรียน.

วิณา เพชรจิระวรพงศ์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน" สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2." บทคัดย่อ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

สมคิด สกฤตสถาปัตย์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน." บทคัดย่อ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

สันติ หอมทวีโชค. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

สามารถ สุโรคา. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาของคณาจารย์บริหารส่วนตำบล." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต2. "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 " In ประวัติ ที่ตั้ง
สำนักงาน, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบ
คุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

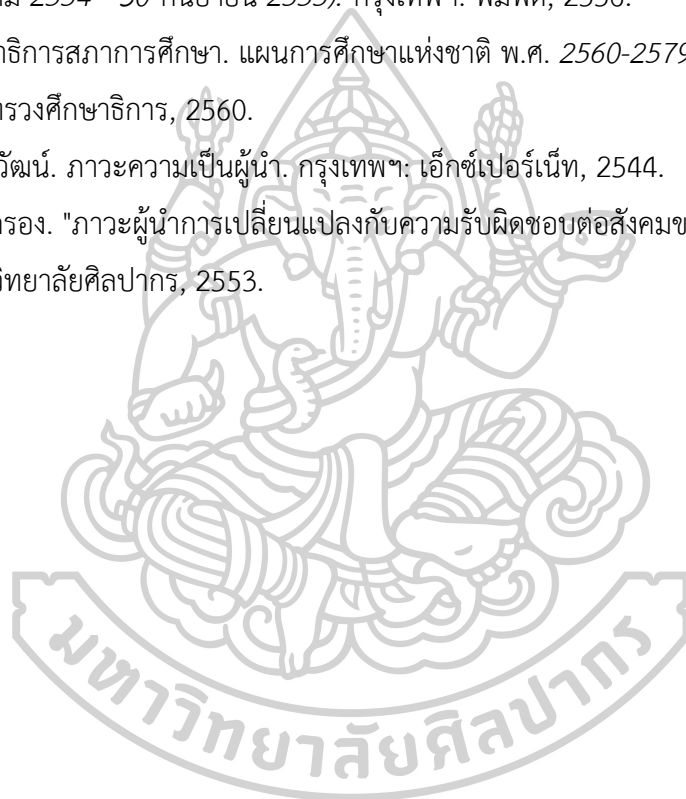
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด.
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2556.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). รายงานประจำปี 2555 (1
ตุลาคม 2554 - 30 กันยายน 2555). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ:
กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

อุดมศักดิ์ กุลครอง. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา."
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์
วัน เดือน ปี เกิด	18 กุมภาพันธ์ 2533
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลายจากโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2545-2550 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายจากโรงเรียน ราชโบริกานุเคราะห์ จังหวัด ราชบุรี พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี บริหารธุรกิจ(บธ.บ). สาขาวิชาการเงิน จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายจากโรงเรียน จังหวัดราชบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	70/1 หมู่4 ตำบล บ้านเลือก อำเภอ โพธาราม จังหวัดราชบุรี 70120

