



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม



โดย
นายอดิเทพ เส็งสาย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND EFFECTIVENESS
OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE
NAKHON PATHOM



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ
สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
โดย นายอดิเทพ เสี่ยงสาย
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย
..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)
..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

61252349 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร, ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

นาย อติเทพ เสี่ยงสาย: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสไตน์ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ มีชคณิต สหสัมพันธ์ สหสัมพันธ์อันดับ และค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามีชคณิตมากที่สุดไปหาน้อยดังนี้ สร้างขวัญกำลังใจ ต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน กล้าท้าทายต่อกระบวนการ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามีชคณิตมากที่สุดไปหาน้อยดังนี้ พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ทุ่มเวลาในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

61252349 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS/ THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL

MR. Adithep SENGSAI : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND EFFECTIVENESS OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM Thesis advisor : Assistant Professor Sangaun Inrak, Ph.D.

This purposes of this research were to determine 1) the transformational leadership of administrators of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, 2) the effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, and 3 the transformational leadership between administrator's roles and the effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. The sample consisted of 28 schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. The research instrument was a questionnaire regarding transformational leadership of administrators based on Kouzes and Posner and Information and the effectiveness of schools based on the concept of Lunenburg and Ornstien. The data were analyzed using frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The finding of this research were as follow;

1. The transformational leadership of administrators of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, overall and each perspective, was found at a highest level, sorting from the highest to the lowest arithmetic mean as follows : encouraging the heart, modeling the way, , inspiring a shared vision challenging the process and enabling others to act.

2. The effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, overall and each perspective, was found at a highest level, sorting from the highest to the lowest arithmetic mean as follows : a clear school mission, a safe and orderly environment , Frequent monitoring of student progress ,instruction leadership, a climate of high expectation , high time on task, and positive home-school relations.

3. The relationship between the transformation leadership of administrators and the effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom was

found at .01 level of statistical significance.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคนที่ 1 รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคนที่ 2 รองศาสตราจารย์ ดร.ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองใต้ รอดอยู่ ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ดร.ชัชวาลย์ สิงหาทอง นายจिरประวัติ ศรีวิวัฒนทรัพย์ และนางฉัตรชนกานต์ เปรมพัฒนพันธ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือ ขอขอบคุณผู้อำนวยการผู้อำนวยการ และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามในครั้งนี้ และขอบคุณเพื่อนพี่น้องมหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มต้นศึกษา

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบบูชาพระคุณแต่ดวงวิญญาณ ของคุณบิดาบรรดาศักดิ์ยา เสี่ยงสาย รวมถึง คุณมารดานางอุไรวรรณ เสี่ยงสาย ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน ขอขอบคุณญาติพี่น้องและครอบครัวเสี่ยงสาย ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมงานโรงเรียนศรีวิชัยวิทยาทุกคน ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา รุ่นที่ 37 ทุกคนที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญในการ ศึกษาวิจัยฉบับนี้ ที่สำคัญขอบคุณตัวเองที่วิริยะ บากบั่นพากเพียรจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษาคั้งนี้

นาย อติเทพ เสี่ยงสาย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
กระบวนการ (process).....	10
ผลผลิต (Output).....	10
ปัจจัยนำเข้า (Input).....	10
ขอบเขตของการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	14
ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	28

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	39
ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	41
ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา	42
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา	45
การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
งานวิจัยในประเทศ.....	53
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	64
สรุป	67
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	69
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	69
ระเบียบวิธีวิจัย	70
แผนแบบการวิจัย	70
ประชากร	70
กลุ่มตัวอย่าง.....	71
ผู้ให้ข้อมูล.....	71
ตัวแปรที่ศึกษา	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	77
สรุป	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	80

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม	83
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา	91
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม	100
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	102
สรุปผลการวิจัย	102
การอภิปรายผล	103
ข้อเสนอแนะ	111
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	111
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	112
รายการอ้างอิง	113
ภาคผนวก	121
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ	122
ภาคผนวก ข แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ และค่าความตรงเชิงเนื้อหาของ เครื่องมือ	125
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือ	135
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง	141
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	144
ประวัติผู้เขียน	157

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2564	4
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2564	5
ตารางที่ 3 ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โดยภาพรวม (Xtot).....	83
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกล้าทำทนายต่อกระบวนการ.....	84
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	85
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น	87
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นต้นแบบนำทาง	88
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสร้างขวัญกำลังใจ.....	90
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดย ภาพรวม (Ytot).....	91
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย	92

ตารางที่ 12 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน
พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน..... 93

ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมี
ภาวะผู้นำทางวิชาการ 94

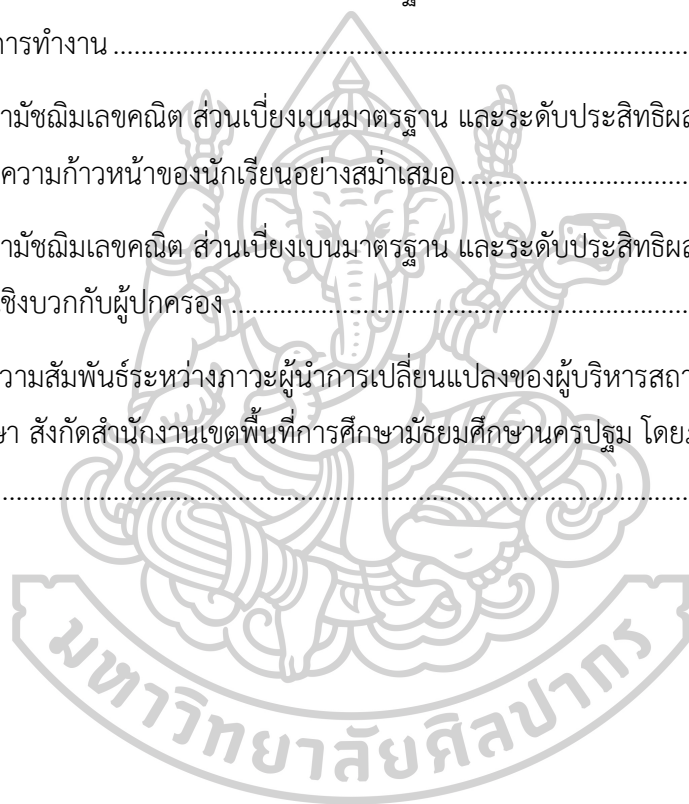
ตารางที่ 14 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมี
บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง..... 95

ตารางที่ 15 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน
ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 96

ตารางที่ 16 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมี
การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 97

ตารางที่ 17 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมี
ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง 98

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน
..... 100



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	12



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ ๒๑ เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตน ให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย¹ ซึ่งกระบวนการศึกษาที่สร้างคนที่สำคัญ คือ สถานศึกษา หมายถึงสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (มาตรา 4 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)² ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกวันทั้งในด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านกีฬา ฯลฯ ทำให้นานาชาติต่างให้ความสำคัญกับการผลิตเยาวชนซึ่งเป็นกำลังของประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพของประชาชนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าชาติอื่น เพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต โดยเฉพาะในด้านการศึกษา หากการศึกษามีคุณภาพย่อมเป็นที่แน่นอนว่าเยาวชนต้องมีคุณภาพ

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-2579)** (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560),1.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540),2.

ตามไปด้วย เพราะมาตรฐานการศึกษาเป็นวัฒนธรรมที่มนุษย์ชาติประดิษฐ์ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนาศักยภาพของพลเมืองให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมพึงประสงค์ ซึ่งสังคมจำเป็นต้องมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อเป็นกลไกในการรักษาคุณภาพของพลเมือง³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันความสำเร็จในการศึกษานอกจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารแล้วยังต้องคำนึงถึงการใช้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้วย ดังนั้นการบริหารงานที่ดีผู้บริหารต้องนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ การบริหารงานของผู้ในยุคใหม่ต้องบริหารงานอย่างเป็นระบบ ต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่า การใช้พฤติกรรมผู้นำมาบริหารงานแบบเดิม การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สามารถเชื่อมโยงทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันได้ ด้วยความเข้าใจตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนและแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้าน ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ยังได้บัญญัติไว้ว่า ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตรง⁴ ฉะนั้นพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นเป้าหมายสำคัญที่ทุกสถานศึกษาพึงตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้น มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง อาทิสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัยพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูงมุ่งเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง⁵ โดยในการเพิ่มคุณภาพการผลิตนักเรียน การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า วางแผนงาน จนบรรลุตามวัตถุประสงค์

³ ชรินทร์ มั่งคั่ง, ภาวะผู้นำคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานการเรียนรู้สังคมศึกษา (เชียงใหม่: โรงพิมพ์ไทมอนด์ กราฟิก กรุ๊ป, 2559), ก.

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด ,2540), 22-24.

⁵ Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, *Educational Administration : Concepts & Practices*, 5th ed. (America: Newgen-Austin, Inc., 2008), 345.

ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง และเป้าหมายจนเกิดภาพความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาแสดงว่าสถานศึกษามีประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทย ที่มีทักษะวิชาชีพชั้นสูง เป็นนักคิด เป็นผู้สร้างนวัตกรรม เป็นนวัตกรรม เป็นผู้ประกอบการ เป็นเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม และมีความสามารถในการจัดการสุขภาวะของตนเองให้มีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 –2579 ได้กล่าวถึงความจำเป็น ในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนใน ระยะต่อไป เช่น ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาอย่างไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศใน แอเปเซีย⁶

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมก็จะทำให้สมาชิกในองค์กร มีความศรัทธาและเชื่อถือ เชื่อมั่นในความสามารถและเป็นขวัญกำลังใจให้สมาชิก มีความสามัคคี มีความร่วมมือ เป็นแรงขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารจัดการภายในโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหวังว่า นักเรียนทุกคนจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพ ทุกห้องเรียนเป็นห้องเรียนที่มีคุณภาพ จากคำกล่าวข้างต้น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ ซึ่งจะสามารถกระทำการสำเร็จได้ตั้งเป้าหมายนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยผู้บริหารต้องมีการวางแผน มีการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในการออกแบบแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายที่วางไว้สำเร็จลุล่วงไปในทิศทางใดนั้น โดยผู้บริหารที่ดีต้องทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและทำการศึกษาปัจจัยด้านต่างๆ รวมถึงมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็น

⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1**

ระบบ⁷ พร้อมทั้งมีการตัดสินใจสั่งการให้บุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละข้อที่ได้กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจนั้นเป็นการแก้ไขปัญหาทางด้านวิชาการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารขาดการตัดสินใจที่ดีแล้วอาจสัมพันธ์กับการบริหารงานหลายด้านและที่สำคัญคือด้านที่เกี่ยวกับครู หากการตัดสินใจของผู้บริหารดำเนินไปในทางที่ไม่ดีอาจส่งผลให้ครูขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งจากสรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O- NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ปีการศึกษา 2562 พบว่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละในเกือบบางรายวิชา ยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละในระดับประเทศ ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O- NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ปีการศึกษา 2564

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ				ผลต่าง	
	ระดับเขตพื้นที่		ระดับประเทศ			
	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D
ภาษาไทย	57.22	15.63	55.14	15.33	2.08	0.3
ภาษาอังกฤษ	33.68	12.71	33.25	13.69	0.43	0.98
คณิตศาสตร์	28.41	16.36	26.73	15.87	1.68	0.49
วิทยาศาสตร์	30.33	8.68	30.07	8.62	0.26	0.06

การศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O- NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยระดับเขตพื้นที่คือ 57.22 คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยระดับประเทศคือ 55.14 คะแนนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์ระดับเขตพื้นที่คือ 28.41 คะแนน คณิตศาสตร์ระดับประเทศคือ 26.73 คะแนนเฉลี่ยวิชาวิทยาศาสตร์

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2552), 3.

ระดับเขตพื้นที่คือ 30.33 คะแนนเฉลี่ยวิชาวิทยาศาสตร์ระดับประเทศคือ 30.07 คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาอังกฤษระดับเขตพื้นที่คือ 33.68 คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาอังกฤษระดับประเทศคือ 33.25 แสดงให้เห็นภาพของผลการประเมินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O- NET) ของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งผลการประเมินของนักเรียนในเกือบรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยในระดับเขตพื้นที่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครปฐม ปีการศึกษา 2564

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ				ผลต่าง	
	ระดับเขตพื้นที่		ระดับประเทศ			
	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	S.D
ภาษาไทย	43.94	14.92	42.21	14.76	1.73	0.16
สังคมศึกษา	36.78	8.67	35.70	8.78	1.08	-0.11
ภาษาอังกฤษ	28.87	12.38	29.20	14.07	-0.33	-1.69
คณิตศาสตร์	26.25	17.48	25.41	18.01	0.84	-0.53
วิทยาศาสตร์	29.20	10.84	29.20	11.47	0	-0.63

การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยระดับเขตพื้นที่คือ 43.94 คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยระดับประเทศคือ 42.21 คะแนนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์ระดับเขตพื้นที่คือ 26.25 คะแนน คณิตศาสตร์ระดับประเทศคือ 25.41 คะแนนเฉลี่ยวิชาวิทยาศาสตร์ระดับเขตพื้นที่คือ 29.20 คะแนนเฉลี่ยวิชาวิทยาศาสตร์ระดับประเทศคือ 29.20 คะแนนเฉลี่ย วิชาสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมระดับเขตพื้นที่คือ 36.78 คะแนนเฉลี่ยวิชาสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมระดับประเทศคือ 35.70 คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาอังกฤษระดับเขตพื้นที่คือ 28.87 คะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาอังกฤษระดับประเทศคือ 29.20 แสดงให้เห็นภาพของผลการประเมินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O- NET) ของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ซึ่งผลการประเมินของนักเรียนในเกือบรายวิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยในระดับเขตพื้นที่น้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศ⁸

เมื่อพิจารณาข้อมูลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O- NET) ของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของแต่ละสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม พบว่าโดยส่วนใหญ่ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่พิเศษมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาโดยส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีผลสัมฤทธิ์ ที่สูงมาก เมื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยจึงทำให้คะแนนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีคะแนนที่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

จากการสรุปผลการประเมินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O- NET) ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่ายังมีผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ที่ต่ำจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ นักเรียนมีคุณภาพตามที่กำหนด ซึ่งปัญหาด้านหนึ่งมีผลต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมาก คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะถ้าสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ถ้าการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ต่อไป

⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, รายงานผลทดสอบทางการศึกษาระดับพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564, (<http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/ONET64.pdf>), 14.

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ข้อคำถามของงานวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมมีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงระบบของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำความคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์(Lunenburg and Ornstein) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน

(inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการ (transformational Process) เปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพสิ่งแวดล้อม (environment) ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะดำเนินการเชิงระบบเช่นกัน โดยปัจจัยนำเข้าประกอบไปด้วย บุคลากร (Man)⁹ เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นเดียวกันซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึงทรัพยากรทางการศึกษาต่างๆ อย่าง ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการและแรงจูงใจ 2) กระบวนการ หมายถึง การดำเนินการโดยนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ มาใช้อย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจมีระบบย่อยๆ ที่จะดำเนินการเมื่อรวมกันจนกลายเป็นวงจรในทางการศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ การนิเทศ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการตรวจสอบและติดตาม เป็นต้น 3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการนำเข้าของปัจจัยต่างๆ มาปฏิบัติทำให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ คุณภาพการศึกษาและความพึงพอใจโดยมีสภาพแวดล้อม (context) ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม สภาพทางเศรษฐกิจและข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นไป¹⁰ ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีหลายทฤษฎี ซึ่งได้เสนอแนวความคิด เช่น คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบ 5 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)¹¹ เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรม

⁹ Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012). 20-22.

¹⁰ ธีร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2551), 38-39.

¹¹ J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 166-171.

เฉพาะ 4 ประการหรือเรียกว่า 4IS ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LaissezFaire Leadership: LF) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่เอาใจใส่ต่องาน และผู้ตามไม่สนใจปัญหาหรือความต้องการของผู้ตาม และเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ เบิร์นส (Burns) ได้จำแนกประเภทของผู้นำว่าการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) 2) ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) 3) ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) 4) ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes)¹²

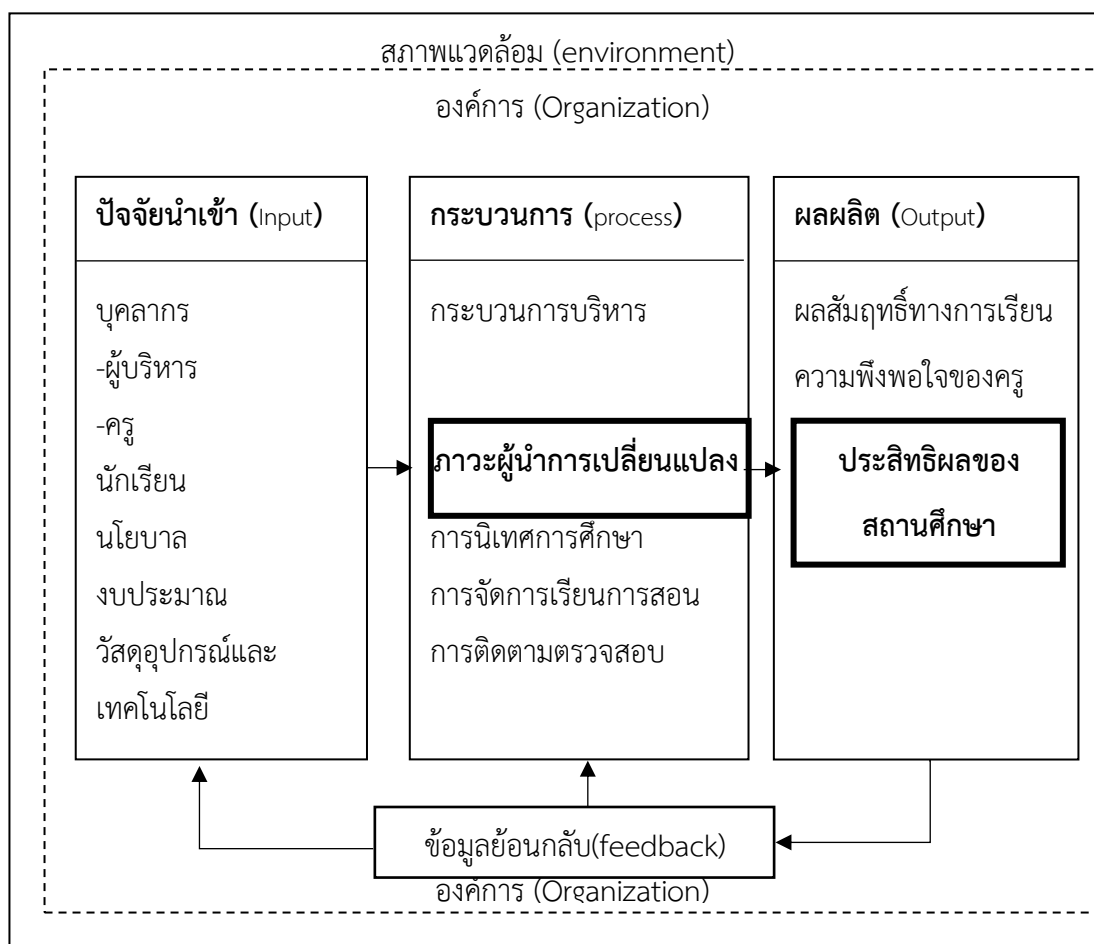
ในด้านประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ มอทท์ (Mott) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (higher student achievement) 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (generate more positive student attitudes) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adapt better to environmental constrains) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (deal more potently with internal problems)¹³ ฮอยและมิสเกล (Hoy and miskel) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)¹⁴ ลูเนนเบอร์กและออนสเตน (Lunenbug and Ornstein) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction

¹² James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 20.

¹³ Paul E. Mott, **The Characteristics of Effective Organizations**(New York : Harper & Row, 1972) cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991),306.

¹⁴ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991). 383-384.

leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)¹⁵ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012). 20-21.

: J.M Kouzes and B.Z. Posner , **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

¹⁵ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012). 20-21

: Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012, 2012), 308.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายเชิงทฤษฎีสรุปของ การวิจัย ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม การวิจัยครั้งนี้ โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)¹⁶ และตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)¹⁷ ดังในแผนภูมิที่ 2

¹⁶ J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco : Jossey-Bass, 2002), 166-171.

¹⁷ Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012, 2012), 308.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(x_{tot})	ประสิทธิผลของสถานศึกษา(y_{tot})
1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) (X_1) 2. สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) (X_2) 3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) (X_3) 4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) (X_4) 5. สร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) (X_5)	1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบ และปลอดภัย (A safe and orderly environment) (Y_1) 2. พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (A clear school mission) (Y_2) 3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership) (Y_3) 4. มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) (Y_4) 5. ทুমเทเวลาในการทำงาน (High time on task) (Y_5) 6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของ นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) (Y_6) 7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations) (Y_7)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : J.M Kouzes and B.Z Posner., **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

: Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012, 2012), 308.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่งผู้นำในการที่จะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างหรือพัฒนาองค์กร มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย กล้าท้าทายต่อกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง และสร้างขวัญกำลังใจ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้กระบวนการทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าประหยัด รวดเร็วและสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยได้รับผลลัพธ์หรือผลผลิตในจำนวนที่ต้องการประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย พันธกิจของสถานศึกษาชัดเจน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ทุ่มเทเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผู้ปกครอง

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ที่อยู่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในบทที่ 2 เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นั่นคือ เรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารระบบคุณภาพ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้า พบว่ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือ ประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย กล้าทำทลายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบ นำทางและการสร้างขวัญและกำลังใจ¹⁸

บาส (Bass) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนเปลี่ยนนั้น จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง โดย 1) ยกย่องความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมาย ทั้งที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ 2) จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของ กลุ่มหรือองค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง และ 3) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น¹⁹

¹⁸ J.M Kouzes and B.Z Posner., **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

¹⁹ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation** (New York: Free Press, 1985), 14-20.

ฟูแลน (Fullan) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุกระดับชั้นของการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป²⁰

บาส และ อาโวลีโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น²¹

เบิร์น (Burn) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น²²

ดูบริน (DuBrin) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย²³

เรซิลและสแวนสัน (Razil and Swanson) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง

²⁰ Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

²¹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994), 2.

²² James M. Burn **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 4.

²³ Andrew J. DuBrin, **Leadership: Research Findings Practice, and Skill** (Houghton Mifflin Company, 1998), 198.

มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้นๆ²⁴

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร²⁵

กริฟฟิน (Griffin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสิทธิภาพการเรียนรู้ การตั้งใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด²⁶

ยुकล์ (Yukl) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์²⁷

ลูเนนเบิร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ความคาดหวังกไว้²⁸

มัสชิน สกาย (Mushinsky) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบต่ออิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำ

²⁴ T.A. Razil and A.D. Swanson, **Fundamental concept of Educational Leadership**, 2nd (New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998), 32.

²⁵ Gary Dessler, **Management: Leading People and Organization in the 21st Century** (New Lersey: Prentice-Hall International, 1998), 202.

²⁶ Paul Griffin, **Diction of 20th century music Paul Griffiths** (New York: Thames and Hudson, 1996), 524.

²⁷ G Yukl , **Leadership in Organization** (New Jersey: Prentioce-Hall Inc, 1998), 20.

²⁸ Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012, 2012), 150-151.

การเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร²⁹

ลีทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤดูแล การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง³⁰

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่งผู้นำในการที่จะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างหรือพัฒนาองค์กร มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งนี้ประกอบด้วย 1) เป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) กล้าทำทนายต่อกระบวนการ 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 5) การสร้างขวัญกำลังใจ

แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษา ภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบาย ภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และ ยังไม่รู้ว่าจะอะไรเป็นแก่นแท้ของ ภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับชีวิตในปัจจุบัน³¹

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น จึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยว

²⁹ M.P Mushinsky. *Psychology : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology 5th ed* (CA: Brooks/Cole, 1997), 373.

³⁰ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi and Rosanne Steinbach, *Changing Leadership for Changing Time* (Buckingham: Open University Press, 1996), 510.

³¹ James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Raw, 1978), 20.

ข้องกับการดำเนินการของผู้ในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร³² ซึ่งบาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (Charisma) เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีมีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ³³

แฮร์ริส (harris) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ³⁴

บาส (Bass) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภท คือ ผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงานและพยายามให้เขารับมั่นรทาบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทน และสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม
3. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา นานเท่าที่เข่าจะทำงานให้ลุล่วงผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพบได้เมื่อผู้นำมีลักษณะ ดังนี้
 - 3.1. ยั่วยุความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มออบงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสำเร็จที่สูงขึ้น

³² Pual M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work an Introductions toInductrail and Organizational Psychology** (Belmont: Brooks/Cole Pub., 1997), 374.

³³ Bernard M. Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectation" Quote in **Leadership in Organization. 2nd ed.**, 57, Gary A. Yukl, (Englewood Cliffee, New Jersay: Prentice – Hall, 1989), 57.

³⁴ Phillip R. Harris, **High performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity**, (Glenview Illinois: Scott Foresman and Company, 1989), 10.

3.2. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน หรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ

3.3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น

3.4. ยั่วยู่ให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงและทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ³⁵

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นกันแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ รวมทั้งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารเพื่อนั่นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ³⁶

กล่าวโดยสรุป คือ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎี ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับกับพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

³⁵ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications, 1994), 2.

³⁶ Gary Yukl and Van David D. Fleet, “**Theory and Research on Leadership in Organizations,**” In **Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2nd ed.**, (3 edited by Marvin: D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992), 175-176.

มองได้ทั้งระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้าง ที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบ³⁷ ในทฤษฎีของเบิร์นส (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับ

แนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบิร์นส (Burns) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กร ในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับผู้มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้³⁸ เบิร์นส (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จ ในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นตอนแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมายหมาย (End values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและเสรีมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

³⁷ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Raw, 1978), 20.

³⁸ Gary A. Yukl, **Leadership in Organization** (Englwood Cliffs N.J : Prentice Hall, 1989), 21.

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของทั้งผู้นำและ ผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้น ความต้องการต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำ ทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เบิร์นส (Burns) จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่ไขปัญญา (Intellectuals) คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถเปลี่ยนสภาพสังคม มีแนวคิดและค่านิยมในการมองข้ามความต้องการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อมมุ่งเน้นเป้าประสงค์ที่มาจากค่านิยม

2. ภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการมีส่วนร่วมของพันธมิตรทั้งที่มีเป้าหมายที่จะปฏิรูปและไม่ปฏิรูปตนเอง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรม มุ่งจับคู่วิธีการและเป้าหมายเปลี่ยนสภาพส่วนต่างๆของสังคมให้ตระหนักถึง หลักคุณธรรม (Moral Principles)

3. ภาวะผู้นำการปฏิวัติ (Revolutionaries) คือ ภาวะผู้นำที่ต้องการการผูกมัด ความมุ่งมั่น ความกล้าหาญ ความไม่เห็นแก่ตัว และแม้แต่การละทิ้งตัวเอง นักปฏิรูปปฏิบัติการเป็นส่วนๆ (The Parts) ในขณะที่นักปฏิวัติปฏิบัติการในภาพรวม (The Whole) ให้ความหมายที่กว้างมากที่สุด การปฏิวัติคือการเปลี่ยนสภาพของระบบสังคม ทั้งระบบให้สมบูรณ์และวงกว้างการเปลี่ยนสภาพดังกล่าว หมายถึง การสร้างลัทธิใหม่ ความเคลื่อนไหว ความกระตือรือร้นที่จะล้มล้างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถส่งผลการสร้างเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม กฎหมาย และแม้แต่ชนชั้นทางสังคมใหม่

4. ภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes) คือ ภาวะผู้นำที่มีบารมีหรือความสามารถพิเศษ (Charismatics) ซึ่งถูกอ้างอิงมากที่สุดในปัจจุบัน ในฐานะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงและต้องการผู้ตามที่มีศักยภาพ จึงเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบกล่าวคือ มีสติปัญญา เป็นนักปฏิรูป เป็นนักปฏิวัติ และเป็นวีรบุรุษ (มีบารมี) ซึ่งทฤษฎีของเบิร์นส สรุปว่า ค่านิยมแบบศีลธรรมผลักดันให้บุคคลสามารถใช้อำนาจ แต่ไม่ใช่ผู้นำตามคำจำกัดความของเบิร์นส ค่านิยมเชิงคุณธรรม (วิธีการกับเป้าหมาย) ผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างจากอำนาจที่ชั่วร้ายของผู้ที่ประพฤติผิดศีลธรรม กล่าวโดยสรุป รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส คือ ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งถือเป็นผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากผู้นำที่ไม่มีคุณธรรมไม่สามารถนำผู้ตามไปสู่การให้เหตุผลเชิงคุณธรรมในระดับที่สูงขึ้น (ตามลำดับขั้นของโคเบิร์ก) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “มีศักยภาพมากกว่า” “ซับซ้อนมากกว่า” “มีคุณธรรมสูงกว่า” ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเน้นเป้าหมาย (Ends) ตามทฤษฎีอำนาจและแรงจูงใจทางจิตวิทยา ของเบิร์นส “ผู้นำทุกคน คือ ผู้มีอำนาจแต่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจทุกคนที่จะเป็นผู้นำ และในทางจิตวิทยาผู้ใช้อำนาจจะแตกต่างจากผู้นำ เนื่องจากผู้ใช้อำนาจ “ปฏิบัติต่อบุคคลเหมือนสิ่งของ” และ “ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ลบล้างแรงจูงใจของผู้ตาม” บบยอดปิรามิด คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และ อาจจะเปลี่ยนผู้นำให้เป็นผู้ทำให้เกิดคุณธรรม”(Moral Agents) ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์บนฐานของอำนาจและค่านิยมเชิงคุณธรรม³⁹

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบิร์นส (Burns) ต่อมา บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าสนใจตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับ การนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจาก ความมีบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก (Individualized Consideration) บุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการ

³⁹ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Raw, 1978), 20.

เปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของ บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า บอร์น (Burs) โดยไม่ใช่แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass) ได้เสนอว่าผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถูกเชิญพุดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียว อาจใช้ได้ทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน⁴⁰

⁴⁰ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 123-125.

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and posner)

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and posner) ได้ชี้ให้เห็นว่า การมีภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม สิ่งที่ได้จากทักษะและความสามารถ แม้จะมีความแตกต่างกันในเรื่อง วัฒนธรรม เพศ อายุ และตัวแปรอื่นๆ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำ ในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พวกเขาได้พัฒนาการวิจัยอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อปฏิบัติภาวะผู้นำในปัจจุบัน และเมื่อพวกเขาเริ่มศึกษาก็ค้นพบว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทำเมื่อพวกเขาอยู่ในจุดสูงสุดพวกเขาค้นพบว่าเมื่อผู้นำอยู่ในจุดสูงสุดแล้วจะมี 5 หลักปฏิบัติคล้ายๆกันทุกคน คือ พวกเขาสร้างแบบจำลอง, สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน, สร้างกระบวนการที่ท้าทาย, สนับสนุนผู้อื่นให้ลงมือปฏิบัติ และสุดท้ายอย่างน้อยๆ พวกเราสร้างขวัญและกำลังใจ 3 ทศวรรษต่อมาในรูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำยังคงพิสูจน์ประสิทธิภาพของมันได้อย่างชัดเจน มีหลักฐานที่สร้างผลสำเร็จต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นแบบบุคคล แบบทีมองค์กรและชุมชน โดยรูปแบบ 5 ข้อปฏิบัตินี้ได้เปิดแนวคิดนามธรรมของภาวะผู้นำ ซึ่งทำให้เข้าใจง่ายว่าข้อปฏิบัติและพฤติกรรมสามารถสอนและเรียนรู้ได้หากทุกคน เต็มใจที่จะอยากจะทำและพัฒนาและยอมรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นโดยวัดและตรวจสอบตามรายการข้อปฏิบัติของ ภาวะผู้นำ (LPI) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมินความเป็นผู้นำในระดับโลก จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องยืนยันได้ว่ารูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติและเครื่องมือในการประเมินของพวกเรา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันทั้งประสิทธิภาพของผู้นำและระดับความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วม รวมถึงความพึงพอใจของผู้ที่จะปฏิบัติตาม⁴¹

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม⁴² ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะ

⁴¹ J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco : Jossey-Bass, 2002), 166-171.

⁴² Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**, (California: Sage Publications,1994), 2.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำกับแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของคนและขององค์การ หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model Of The Full Range Of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ พฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบายหรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ⁴³

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น ถึงแม้บางคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมักเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะมีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะพวกเขาไม่ได้ถูกเตรียมมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น⁴⁴

สำหรับคนในรุ่นก่อนๆ ไม่ได้เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบการปกครอง และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก อันก่อให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งที่มากขึ้นด้วยปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ และการพัฒนาทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอน

⁴³ Ibid., 72.

⁴⁴ J.p Kotter, *A Force for Change* (New York: Free Press, 1990), 25.

ซึ่งมีน้อยคนนักที่จะเข้าใจและจัดการกระบวนการดังกล่าวได้ดี กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนประกอบด้วย

1) การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม ให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communication the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร⁴⁵

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus)

⁴⁵ John P. Kotter, *Leadership Change*, 1st ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.

เบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้นำจากองค์การทางธุรกิจและทางราชการในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงควมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 1) สร้างวิสัยทัศน์ (Attention Through Vision)
- 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Meaning Through Communication)
- 3) เป็นแบบอย่าง (Deployment of Self)
- 4) สร้างความน่าเชื่อถือ (Trust Through Positioning)⁴⁶

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอนเกอร์ (Conger)

คอนเกอร์ (Conger) ได้ศึกษาและได้เสนอว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะแสดงออกผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 1) สร้างและพัฒनावิสัยทัศน์ (Sensing Opportunity and Formulating a Vision)
- 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision That Inspires)
- 3) เพิ่มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Other to Achieve the Vision)
- 4) ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Encouraging commitment in Followers)
- 5) สร้างความเชื่อมั่นในตัวบุคคล (Building Trust Through Personal Commitment)⁴⁷

8. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเคนท์และคณะ (Kent et al)

เคนท์และคณะ (Kent et al) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงควมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 1) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2) สร้างความเป็นไปได้ (Creating Possibilities)
- 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating for Meaning)
- 4) การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน (Enlisting and Developing stakeholders)
- 5) ตั้งใจสร้างจิตวิญญาณ (Building Spirit and Willfulness)

⁴⁶ Warren Bennis, and Burt Nanus, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1985), 25.

⁴⁷ J.A Conger, **The Charismatic Leader** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 25.

6) เป็นแบบอย่าง (Managing one's Self)⁴⁸

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-down Models) เน้นภาวะผู้นำผู้บริหารระดับสูงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ และรวมผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำกำหนดเป้าหมาย ทำให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชัดเจน มีให้ผลป้อนกลับให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และดำเนินการเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ปฏิเสธปัจจัยมนุษย์คำนึงถึงบุคลากร และต้องการให้บุคลากรก้าวหน้า อย่างไรก็ตามผู้นำจะเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ผู้นำสามารถควบคุม สรรหา ส่งเสริม ให้สิ่งจูงใจสนใจปัจจัยบุคลากร และการเปิดโอกาสให้มีผลการป้อนกลับ พฤติกรรมใหม่จะได้รับการยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรม

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายกระตุ้นการทำงานโดยใช้พันธกิจการมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ผู้นำจะสนับสนุนและส่งเสริม แสดงความสนใจและเสนอการสอนงาน เสียสละเพื่อกลุ่ม และแสดงความมีจริยธรรม ผู้นำท้าทายคนให้มองปัญหาในมุมมองใหม่และหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ผู้ตามจะเชื่อมโยงกับพันธกิจมากขึ้น แสวงหาวิธีที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

3) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เน้นการใช้กลยุทธ์ 8 ชั้น คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเรื่องเร่งด่วน การสร้างแนวทาง การแนะนำให้ผนึกกำลังกัน (Guiding Coalition) การพัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน โดยใช้คณะกรรมการเป็นฐาน การทำให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้นการทำให้ผลประโยชน์มั่นคง และการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ยึดวิธีการใหม่ ในวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งรูปแบบไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้สร้างความรู้สึกว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังเพื่อช่วยผลักดัน การข้ามขั้นแรกจะนำไปสู่ความล้มเหลว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มาจากคำ “ การเปลี่ยนแปลง ” หรือ Transformation และคำ “ ภาวะผู้นำ หรือ Leadership” การเปลี่ยนแปลง(Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Fundamental Change) ซึ่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลง (Changing)

⁴⁸ T.W Kent, D Graber and J Johnson, Leadership in the of new health care environments, The Health Care Supervisor Jurnal.15,2: 27-34

“รูปแบบ (Form)” “สภาพ (Condition)” “ลักษณะนิสัย (Character)” หรือ “หน้าที่ (Function)”⁴⁹

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งก่อให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานขององค์กร และมุ่งให้บรรลุอุดมการณ์ และคุณค่าของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะทำให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ความไว้วางใจยั่งยืนสัญญาทางสังคม ใหม่ของงานเปลี่ยนแปลงไป และไม่มีผู้ใดสามารถ ขึ้นอยู่กับความจงรักภักดี หรือความผูกพันต่อองค์กรใดๆ ตลอดชีวิต ความไว้วางใจมีความหมายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะ (Competencies) ความซื่อสัตย์ (Constancy) ความเอาใจใส่ ความยุติธรรมปราศจากอคติ ซึ่งส่วนมากเชื่อถือได้อย่างแท้จริง (Authenticity)⁵⁰

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner' Transformational Leadership Model)

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and posner) ได้ศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำทั้งเชิงพรรณนา และเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบ 5 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) การท้าทายต่อกระบวนการเป็นวิถีชีวิตหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งการสร้างไอเดียใหม่ๆให้เกิดขึ้น หรือยอมรับและสนับสนุนไอเดียใหม่ๆที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะท้าทายระบบ เพื่อที่จะเปลี่ยนความแนวความคิดของการปฏิบัติ และเพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ๆ กรรรมวิธี และนำมาใช้ในการให้บริการ พวกเขาจะหาข้อสรุปที่ท้าทาย ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของพวกเขา และโอกาสสำหรับวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเต็มใจที่จะเปลี่ยนจากสิ่งเดิมๆ ทดสอบและจัดการความเสี่ยงให้กับวิธีการใหม่ การเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นพฤติกรรมในระยะยาว เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับ ความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูโอกาสใหม่ๆ เสมอไม่ลงโทษกับความผิดพลาดนั้นแต่จะสนับสนุนมันแทน ผู้นำเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการหาตัวคนผิดพลาด

2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญในการคัดสรรบุคคลเข้ามาทำงานขององค์กรต่างๆ

⁴⁹ Richard Simon and Max Schuster, “Webster’s New World Dictionary,” 1982, 794.

⁵⁰ Subir Clowdby, **The Nature of Leadership** (New York: Management Financial Times Prentice-Hall, 2000), 280.

เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน และร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า สามารถสร้างความแตกต่างได้ สร้างไอเดียและเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวก และมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ผ่านความจริงใจ ด้วยความชำนาญในการอุปมาอุปมัย สัญลักษณ์ ภาษาที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว

3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น คือ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นยังหมายถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติจะช่วยให้พวกเขาติดตามงานของตัวเองและตระหนักถึงศักยภาพของพวกเขาอยู่เสมอ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติเพื่อนมนุษย์ เพื่อช่วยให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาความต้องการและความสนใจของผู้อื่น และปล่อยให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานในองค์กร และเป็นความรับผิดชอบของตนเอง

4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องเริ่มก่อน ทำก่อนหรือปฏิบัติก่อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตัวเป็นแบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ให้เห็นถึงความคืบหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ ผู้นำจะสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม และตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างสำหรับคนอื่น เพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม ต้นแบบนำทางของผู้นำต้องมีข้อมูลเชิงปรัชญา มีการกำหนดมาตรฐานที่สูง ที่องค์กรได้ไตร่ตรองแล้ว มีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับทางที่บุคคลควรได้รับการดูแล และเป้าหมายควรจะดำเนินการที่ทำให้องค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์และโดดเด่น ผู้นำเหล่านี้จะแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าพวกเขาอยู่อย่างมีค่าที่จะสนับสนุน พวกเขาเชื่อว่าความสอดคล้องของคำพูดกับการกระทำเป็นสิ่งสร้างที่น่าเชื่อถือของพวกเขา ต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) ทุกคนมักจะต้องการได้รับกำลังใจและแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความคาดหวังในตัวเองและพนักงานของพวกเขาสูง ความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่านๆมา การอุทิศตนและการพิสูจน์ในแต่ละวันและวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จสิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เช่น ผู้นำให้รางวัลและยอมรับในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทพิเศษในการเฉลิมฉลองความสำเร็จให้กับบุคคลหรือทีม เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกโดดเด่นที่สุดในองค์กร และทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยฉลองความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเพิ่ม

ความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย เมื่อผู้นำสนับสนุนคนของพวกเขาผ่าน การยอมรับและการเฉลิมฉลองแล้ว พวกเขาก็จะมีขวัญและกำลังใจทำให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น⁵¹

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส (MacGregor Burns' Transformational Leadership Model)

เบิร์นส (Burns) ศึกษาแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) แล้วให้เหตุผลว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยึดกฎระเบียบ คุณลักษณะ (Traits) และไม่ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situation) นอกจากนี้ เบิร์นสยังให้เหตุผลว่าค่านิยมเชิงจริยธรรม (Moral Values) มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับเวเบอร์ ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย (Ends) ในขณะที่ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาและแลกเปลี่ยน เบิร์นส ศึกษาบริบท ด้านประวัติ สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great leader) เพื่อพัฒนาประเภทย่อยๆ ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเบิร์นสชอบผู้นำคุณธรรม (Moral leaders) ซึ่งปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่ อำนาจ (Will To Power) หรือที่เรียกว่าการกระตุ้นความทะเยอทะยาน (The Spur of Ambition) ผู้นำที่มีค่านิยมเชิงคุณธรรมเกิดจาก และมักจะกลับไปสู่ความต้องการพื้นฐาน และความต้องการ จำเป็น ความกดดันและค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำสู่ความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงอำนาจแต่เป็น ความต้องการซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมที่สูงขึ้น ตอบสนองต่อผู้นำผู้ตามซึ่งมีความรู้ เกี่ยวกับผู้นำ และโปรแกรม ตลอดจนความสามารถที่จะเลือกกระหว่างทางเลือก และผู้นำรับผิดชอบ พันธะสัญญาในการที่จะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการภาวะผู้นำในการ นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เบิร์นส (Burns) เน้นว่าผู้นำคุณธรรมที่มีเป้าหมายสูงขึ้นเท่านั้นที่สามารถเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ทฤษฎีคุณธรรมของเบิร์นสจะผลักดันความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Duality) การเป็นผู้นำคุณธรรมสำหรับเบิร์นสเป็นเรื่องสำคัญต่อความต้องการจำเป็นและการจูงใจ ผู้ตามที่มีศักยภาพ “ ตัวแปรสำคัญ ” สำหรับเบิร์นส คือ “ เป้าประสงค์ ” ของผู้นำภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย (Ends) คือ เสรีภาพ (Liberty) ความยุติธรรม (Justice) ความเสมอภาค (Equality) และความสุข (Collective well being) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความต้องการ จำเป็น และความต้องการของผู้ตามที่มีศักยภาพ และ มองหาแรงจูงใจในตัวผู้ตามแสวงหาวิธีที่จะทำให้ ความต้องการจำเป็นสูงขึ้นอย่างน่าพึงพอใจ และทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ เบิร์นส (Burns)

⁵¹ J.M Kouzes and B.Z Posner , **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

วางรากฐานทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนการพัฒนาคุณธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg) และทฤษฎีภาวะผู้นำและอำนาจของเวเบอร์ (Weber)⁵²

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass' Transformational Leadership Model)

บาส (Bass) ศึกษาแนวคิดของเบิร์นสและเวเบอร์ และสรุปว่า 1) เบิร์นไม่สนใจความต้องการความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกจำกัดวงแคบเพียงเป้าหมายด้านคุณธรรม 3) กำหนดความต่อเนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี ของบาส (Bass) เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้ในระดับสากล โดยไม่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยทักษะขั้นสูง กล่าวคือ การชี้แนะ การเจรจาต่อรองและชักชวน การมีส่วนร่วม และการใช้อำนาจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่แสวงหาวิธี การที่จะกระตุ้นและทำให้เกิด ความพอใจสูงสุดเพื่อให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ สู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) กระตุ้นให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้ตามได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามมากกว่าที่ถูกคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้ค่านิยมเกี่ยวกับผลลัพธ์สูงขึ้น โดย "การขยายความต้อง การจำเป็นของผู้ตามใช้อิทธิพลทำให้ผู้ตามมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้น และหรือ โดยการเปลี่ยนแปลงความต้องการจำเป็นตามลำดับชั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นสังคมที่วิปริต และแสดงให้เห็นความจริง จูงใจให้ผู้ตามมองงานที่ทำจากมุมมองใหม่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักในภาพที่ใหญ่ขึ้น และจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มองข้ามความสนใจส่วนบุคคลและมุ่งที่ความสนใจขององค์การ นอกจากนี้บาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้กำหนดมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จำนวน 4 มิติ คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการกล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำในการเชื่อมต่อดระดับความรู้ ความเข้าใจ และระดับอารมณ์กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใหม่ เน้นความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง "Transformational"⁵³ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์นส (Burns) และเฮาส์ (House) เบิร์นส ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการซึ่ง "ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจ

⁵² James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 142-143.

⁵³ Eric J. Stevenson and James R. Warn. "Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models," in School of Economics and Management (University College, Australian Defence Force Academy, 2004), 3.

และคุณธรรม ซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น”⁵⁴ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่เข้มแข็ง (การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์) สื่อสารความคาดหวังที่สูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยใช้วิสัยทัศน์ร่วม (การสร้างแรงบันดาลใจ) กระตุ้นผู้ตามให้คิดสร้างสรรค์และคิดเชิงนวัตกรรม (การกระตุ้นการใช้ปัญญา) และฟังผู้ตามอย่างเอาใจใส่ในบรรยากาศของการสนับสนุน (การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล)⁵⁵ สำหรับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถจำแนกตามคุณลักษณะ (ผู้ตามปรารถนาที่จะสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับผู้นำ) และพฤติกรรม(รหัสคุณธรรมและจริยธรรมสูง) และการบริหารจัดการโดยการยกเว้นสู่เชิงรุก (เน้นความผิดปกติ ของพฤติกรรมผู้ตาม) และเชิงรับ (แทรกแซงเมื่อมีปัญหารุนแรงเท่านั้น)⁵⁶

กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะต้องการทำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งบาส (Bass) มีความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงสถานการณ์ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าผู้แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มที่จะไม่เน้นความสำคัญของการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตรง (Valid) ตามสถานการณ์และวัฒนธรรมของบาส (Bass) กล่าวว่าสถานการณ์วิกฤตมีความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพที่วิกฤตต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และอยู่เหนือสิ่งที่คุณตามเห็นตามความต้องการจำเป็นเร่งด่วน และตอบสนองแบบเหมาะสม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่สามารถกระตุ้นผู้ตามให้เห็นอุปสรรคและการไม่มีความพร้อมหรือการขาดการกำหนดเป้าหมาย เพื่อมองข้ามความสนใจส่วนตัว และกำหนดทิศทางที่เชื่อมั่นได้เงื่อนไขเชิงสถานการณ์ ตัวอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมองค์การงาน และเป้าหมาย ตลอดจนการกระจายอำนาจระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีอิทธิพลต่อการคิดและความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง B.S Pauer and Kennethh K.Eastman แสดงองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งการปรับเปลี่ยน หรือประสิทธิภาพการให้ความสำคัญกับการวางแผนและขอบเขตของเทคนิค แบบของโครงสร้างขององค์การ ตัวอย่าง เช่น โครงสร้างแบบง่ายหรือโครงสร้างแบบระบบราชการ โครงสร้างแบบระบบ

⁵⁴ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Raw, 1978), 20.

⁵⁵ P.G Northhouse, **Leadership: Theory and Practice, 2nd ed.** (New York : Sage Publication, 2001), 137.

⁵⁶ Eric J. Stevenson and James R. Warn, “**Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models,**” in School of Economics and Management (University College, Australian Defence Force Academy, 2004), 3.

ราชการมืออาชีพ (Professional Bureaucracy) และวิธีการบริหารที่เป็นที่นิยม (Mode of Governance) เป็นกลุ่มเดียวกันหรือระบบราชการ (Clan Bureaucracy)⁵⁷ นอกจากนี้ยังกล่าวว่าการสร้างทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะสัมฤทธิ์ผลด้วยวิธีการ 3 วิธีการ ที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ

- 1) “โดยการยกระดับการตระหนักรู้ของบุคคล ระดับสติสัมปชัญญะของบุคคลเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ออกแบบและวิธีการต่างๆ ในการเข้าถึงผลลัพธ์”
- 2) “โดยการทำให้บุคคลมองข้ามความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ของทีม องค์กรหรือสังคมที่กว้างขึ้น”
- 3) “โดยการเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการ ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) หรือ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) หรือขยายความต้องการจำเป็น (Need) และความต้องการ(Want)”⁵⁸

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนาฮูส (Bennis and Nanus Transformational Leadership Model)

เบนนิสและนาฮูส (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self Empower Leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้ง จึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 4Is ดังนี้

- 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Mode)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) จูงใจ (Motivation) ให้ความหมายและท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

⁵⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. **Education Administration Theory Research and Practice**. 4th ed. (Singapore: McGraw-Hall.Inc., 1991), 414.

⁵⁸ St. Claire A. Leacock, **An Exemination of Leadership Practice (Effectiveness) in an Eastern Caribbean Electric Utility: From Transformation Leadership Dilemma** [online], accessed 1 1 January 2 0 1 4 , Available form <http://www.cavehill.uwi.edu/buccde/svg/conference/papers/leacock.html>

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)⁵⁹

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ

(Bass and Avolio's Transformational Leadership Model)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือเรียกว่า 4Is ประกอบด้วย

1.1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ II) ในอดีตการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ถูกเรียกว่าภาวะผู้นำบารมี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผู้นำได้รับการยอมรับ การยกย่อง ความเคารพ ความนับถือความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความจงรักภักดีจากผู้ตาม ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ ผู้นำเต็มใจที่จะเสี่ยง มั่นคง และเชื่อว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องแสดงมาตรฐานการนำ ในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง⁶⁰ ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความสามารถพิเศษ (Charismatic) มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีสมรรถนะ มีความชัดเจนในพันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยม มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญและยินดีที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจที่ได้มีความสัมพันธ์และทำงาน ร่วมกับผู้นำ⁶¹

⁵⁹ Warren Bennis, and Burt Nanus, **Leaders** (New York: Harper & Row, 1985), 25.

⁶⁰ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: The Free Press, 1985), 40.

⁶¹ Joseph H. Boyett, "The Proof That Transformational Leadership Works," **The Science of Leadership**, 2.

ในการดำเนินการต่างๆ สิ่งที่ผู้นำทำเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ตาม คือ การพิจารณาให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็น (Need) ของผู้ตาม ก่อนความต้องการจำเป็น (Need) ของตนเอง ผู้นำและผู้ตามรับความเสี่ยงร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้จริยธรรม หลักการ และค่านิยม สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อถือ และค่านิยมของตนเอง ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของการผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตน เป็นต้น แบบที่เข้มแข็ง⁶² มีคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ (Power) ความเชื่อมั่น (Confidence) และอุดมการณ์เชิงแรงบันดาลใจ (Inspiration Ideals) ของผู้นำ มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามสู่มุมมองระดับโลก ซึ่งเน้นความผาสุกขององค์กร⁶³

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation หรือ IM) ผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่แรงกล้า (Strong Vision) บนฐานของค่านิยมและอุดมคติ มุ่งเน้นการกระตุ้นความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่น และ دلใจผู้ตาม โดยใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์และภาษาในการชักชวน⁶⁴ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างแรงบันดาลใจโดยการพัฒนาและแสดงออกอย่างชัดเจน ในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ศรัทธาอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์ คิดในแง่บวก มองโลกในแง่ดี สร้างเจตคติที่ดี และแสดงความกระตือรือร้น ส่งเสริม

⁶² P.G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**. 2nd ed. (New York: Sage Publication, 2001), 137.

⁶³ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Raw, 1978), 142-170.

⁶⁴ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York : The Free Press, 1985), 40.

ให้ผู้ตามสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยทำให้ทุกอย่างมีความหมายและท้าทายผู้ตามและงานของผู้ตามผู้นำให้โอกาสผู้ตามร่วมสร้างอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ สร้างความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการบรรลุซึ่งสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และอุทิศตัวหรือความผูกพันกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจคนรอบข้าง โดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย ปลุกจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) กระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) และอนาคตภาพ ที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งในที่สุดผู้ตามก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับตนเองได้ สื่อสารความคาดหวังที่สูงและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยใช้วิสัยทัศน์ร่วมส่งเสริมผู้ตามให้ดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจให้พยายามทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งก่อนหน้านี้คิดว่าไม่สามารถ บรรลุได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวัง และสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม โดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ท้าทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้⁶⁵

1.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation หรือ IS) ผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงการเป็นผู้ท้าทายขององค์กร ส่งเสริมการคิดแยกแยะ (Divergent Thinking) และ เป็นผู้ผลักดันผู้ตามให้พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม⁶⁶ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหาใหม่ และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมโดยวิธีการใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์การกระทำผิดของสมาชิกแต่ละคน ผู้ตามซึ่งอยู่ร่วมในกระบวนการค้นหาปัญหาและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเอาใจจดจ่อกับแนวคิดใหม่ และวิธีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยตั้งสมมติฐาน และถามถึงรูปการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แสวงหาการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมและเชิงสร้างสรรค์สำหรับปัญหาเดิม และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำเช่นเดียวกัน ทำให้ตื่นตัวในการค้นพบมุมมองและวิธีทางใหม่ๆ

⁶⁵ Tanya Gwen Hughes, "Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post Secondary Institutions in Southern United States," August, 2005), 44-45.

⁶⁶ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: The Free Press, 1985), 41.

ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ผู้นำจริงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้ตามที่อยู่ในกระบวนการค้นหาปัญหา และแสวงหาวิธีการแก้ไข พยายามใช้แนวคิดใหม่ และการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมให้ผู้ตามพยายามใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาซึ่งแนวคิดของผู้ตามจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างง่ายตายเพียงเพราะเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration หรือ IC) ผู้นำมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงความมุ่งเจริญความเจริญและต้องการพัฒนา ผู้ตามสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตามแต่ละคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า โดยการปฏิบัติในฐานะผู้สอนแนะ พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม⁶⁷ เพื่อการพัฒนาผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำสนใจความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้า โดยการสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ๆ ตามบรรยากาศที่เอื้อ ผู้นำตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องความต้องการจำเป็นและความปรารถนา พฤติกรรมผู้นำที่แสดงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และใช้ “การบริหารจัดการโดยการเดินตรวจ” (Management by walking around) ในสถานประกอบการ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะที่แต่ละบุคคลมีความต้องการจำเป็น ความสามารถ และความปรารถนาเฉพาะตน ซึ่งจะดึงดูดผู้ปฏิบัติงาน ให้รู้สึกที่ผู้นำเข้าใจและจะสอนแนะ (Coach) แนะนำ (Advise) และสอน (Teacher) ผู้ตาม ผู้นำฟังแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจและเห็นใจ (Empathy) โดยเน้นประสิทธิผล และใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลให้คำแนะนำสนับสนุนและช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ การปฏิบัติของผู้นำที่แสดงถึงความเข้าใจ และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ การให้กำลังใจบุคคลและการมอบหมายงานใน

⁶⁷ Ibid, 45.

ระดับที่แตกต่างกัน ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละคน มองปัจเจกบุคคล เป็นองค์รวมมากกว่าเป็นปัจจัยการผลิต

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย บาส(Bass) เคยให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโดยทั่วไปในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่มักจะมีภาวะผู้นำเป็นการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัล ในรูปของคำยกย่อง ชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2) การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือ การทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่เอาใจใส่ต่องาน และผู้นำไม่สนใจปัญหาหรือความต้องการของผู้ตาม และเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว ไม่ยอมแก้ปัญหา มักเอาตัวรอด ไม่มีความรับผิดชอบหรืออ้างว่าไม่รู้ไม่เห็นไม่ทราบ⁶⁸

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เป็นระบบเป็นขั้นตอนจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรเพื่อกำหนดเป็นภาพนำทางให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ร่วมกัน และร่วมกันกำหนดเป็นจุดหมายเดียวกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จ คือ การบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จนั้น ผู้ตามต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจ

⁶⁸ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**, (California: Sage Publications, 1994), 2.

(Motivation) ให้กับผู้ตาม (Followers) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์กร ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพ ที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหล่อหลอมมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายใน องค์กร และทั้งผู้นำและสมาชิกภายในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์กร พร้อมทั้งมีการ มอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง⁶⁹ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่สำคัญจำนวนมาก ได้ ให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวิถี องค์กรประกอบ มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ฟอสเตอร์ (Foster) กล่าวว่า ปัจจุบันผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถนำ องค์กร ไปสู่ ประโยชน์ที่มากมายมหาศาลยิ่งขึ้น สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สามารถทำให้การปฏิบัติงาน สัมฤทธิ์ผล โดยการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากแนวคิดเกี่ยวกับ อำนาจสู่วิธีการที่ใช้เพื่อกระตุ้นผู้บริหาร⁷⁰

ฮอยซ์และมิสเกล (Hoy and Miskel) สรุปว่า ผู้นำมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเสมือนหลัก (Anchors) นำทางในเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบประสิทธิผลขององค์กรเป็นบุคคลที่ ได้รับการคาดหวังให้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านเหตุผลและอารมณ์ และได้ระบุถึงปัจจัยด้านสถานการณ์วิกฤต (Critical situational Factors) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา คือ สภาพแวดล้อม บทบาทของผู้นำธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะขององค์กร โดยกล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ควรให้ความสำคัญกับการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)⁷¹

⁶⁹ A.L. Manasse, **Vision and Leadership: Paying attention to intention**, Journal of Education, 63(1), 1986, 150-173.

⁷⁰ William Foster, "Towards a Critical Practice of Leadership," In J. Smyth(ed) **Critical Perspectives on Educational Leadership** (London: The Falmer press, 1989), 45-46.

⁷¹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. (Singapore: McGraw-Hall, Inc., 1991), 42.

มาเรีย สโลน (Maria Sloane) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสร้างกรอบความสำเร็จเมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใจและเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพ ในการทำงานและองค์การแห่งความรู้⁷²

ลีธวูด (Leithwood) เน้นว่า ลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดทิศทาง โดยการสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วม และการตอบสนองทางบวกต่อความหวังเชิงพฤติกรรมที่สูง ซึ่งต้องถูกทำให้บรรลุเป้าหมาย ไม่เพียงผ่านโครงสร้างและระบบแต่โดยการทำให้ผู้ตามสามารถ "รู้สึก" เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษา ซึ่งมีความสามารถพิเศษใช้อำนาจในทางบวก สร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค และเป็นที่มาของความภาคภูมิใจในฐานะผู้มีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีการอย่างรู้พิเศษเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานอย่างสูง⁷³

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

องค์กรใดที่มีผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน สนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัด อย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลงานนั้น ย่อมกล่าวได้ว่า องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน⁷⁴ ประสิทธิภาพนั้นเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์⁷⁵ สำหรับสถานศึกษาจะประสบ

⁷² Maria Sloane, **Transformational Leadership Is Crucial** [online], accessed 11March 2014. Available from <http://www.marlasloane.com/transformationalleadership/index.php>.

⁷³ Kenneth Leithwood, Doris Jantz and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Time** (Buckingham: Open University Press, 1999), 57.

⁷⁴ รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร**, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 115.

⁷⁵ ภารดี อนันต์นาวิ , **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), 203.

ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรในทุกส่วนได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา จึงมีผู้ให้ความหมาย นิยามศัพท์ของประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา

ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา (effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะองค์การและมุมมองของนักวิชาการ แต่ส่วนมากแล้วจะมุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

วิชัย ต้นศิริ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น อาจจะเป็นผลผลิตที่ได้ตามเป้าหมาย⁷⁶

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ในการทำงานไม่ใช่ความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่ง แต่หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลดีหรือประโยชน์กับทั้งตัวบุคคลและองค์การ เกิดความสามัคคีภายในองค์การ เกิดผลผลิตปริมาณมาก คุณภาพสูง แต่ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ⁷⁷

จันทรานี สงวนนาม ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เรียกว่า (Effectiveness)⁷⁸

สันติ บุญภิรมย์ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง เป้าหมายขององค์การได้บรรลุผลสำเร็จ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานให้บังเกิดผลตามที่ได้กำหนด⁷⁹

เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามความต้องการหรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารการศึกษา นั่นคือ การดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลในสิ่งที่ควรเกิดขึ้น เพื่อเป็นสิ่งดีงามของการพัฒนา (Get The Right Thing Done)

⁷⁶ วิชัย ต้นศิริ, อดุมการณ์ทางการศึกษา : **ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ : สามลดา, 2549), 45.

⁷⁷ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, "รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู" (งานวิจัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 121.

⁷⁸ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บุ๊ค พอยท์, 2551), 186.

⁷⁹ สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด, 2552), 81

ประสิทธิผลจึงเป็นการดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างครบถ้วนเหมาะสมและดีงามอย่างที่สุด⁸⁰

อุทุมพร จามรมานและคณะ ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา คือ ผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ ผลลัพธ์ได้ตรงตามผลที่คาดหวังไว้และเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้หรือผู้บริโภคร⁸¹

เรดและคณะ (Red and other) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก⁸²

นาฮาเวนดีและมาเล็คซาเด (Nahavandi and Malekzadeh) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง บุคคลหรือองค์การ ได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ตามแผน อันหมายถึง 4 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่า และ 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน⁸³

กลิคแมน (Glickman) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ⁸⁴

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ชีตความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น⁸⁵

มอทท์ (Mott) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ มักพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ในบรรดาความคิดทั้งหลาย

⁸⁰ เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ, **การนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา**(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553),27.

⁸¹ อุทุมพร จามรมานและคณะ, **การควบคุมการวัดผลและการจัดการความรู้** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553),29.

⁸² Ken Reid, David Hopkins, and Peter Holly, **Towards the Effective School** (Oxford : Basic Blackwell Ltd, 1988),5.

⁸³ Afsaneh Nahavandi and Air R. Malekzadeh, **Organizational Behavior : The Person Organizationa Fit** (New Jersey : Prentice Hall,Inc.1990),532.

⁸⁴ Carl D. Glickman, **Supervision of Instruction : A Developmental Approach**, 2nd ed. (Boston, MA:Allyn and Bacon, 1990),155.

⁸⁵ Judith R. Gordon and others, **Management and Organization** (Biston : Allyn and Bacon, 1990),14.

การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (productivity) 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก (positive attitude) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (adaptability) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (flexibility)⁸⁶

กิบสันและคณะ (Gibson and others) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ภาพรวมของประสิทธิผล ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่างๆ (process) และวัฒนธรรม (culture)⁸⁷

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการจัดทรัพยากรมาใช้ในระบบองค์การ เรียกว่า Goal and System – Resource model of Effectiveness การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 มิติ คือ การปรับตัวขององค์การ ผลผลิตขององค์การความกลมเกลียวในองค์การ และ ความรู้สึกรู้สีกผูกพันต่อองค์การ⁸⁸

สรุปได้ว่า ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายความว่า ภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ที่เกิดจากพฤติกรรม ความสามารถในการดำเนินงาน ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเป็นระบบและคุ้มค่าต่อองค์การ

⁸⁶ Paul E. Mott, **The Characteristic of Effestive Organization** (New York : Macmillan, 1996),398.

⁸⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich.&, James, H.Donnelly,. **Organizations : Behavior structure and processes.** 10th ed. (Boston, Mass.: McGraw – Hill,Inc.,2000),15 – 17.

⁸⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice.** 6th ed. (New York : Mc Graw – Hill Inc., 2001),275.

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความคงอยู่ และความก้าวหน้าของสถานศึกษา ดังนั้น จึงมีผู้กล่าวถึงหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้หลายทฤษฎี เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

บอสเสิร์ท (Bossert) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาถึงเรื่องประสิทธิผลของสถานศึกษา ต้องพิจารณาจาก 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนของอาจารย์ 5) การเพิ่มอิสระในห้องเรียน⁸⁹

ออสตินและเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานว่าการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จดังนี้ 1. การจัดอาคารสถานที่ 2. ภาวะผู้นำ (Leadership) 3. ความเสถียรภาพของบุคลากร 4. การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7. ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8. การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9. การวางแผนร่วมกัน 10. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11. มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกัน 12. มีระเบียบวินัย⁹⁰

เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (child center) 2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4. มีบรรยากาศสถานศึกษาทางบวก 5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participated Leadership) 8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนรวม⁹¹

⁸⁹ Steven T. Bossert, "School Effect," In *Handbook of Research on Educational Administration : A Project of the American Education Research Association* (New York : Longman, 1988), 346.

⁹⁰ Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An Interantional Survey," *School Organization*, (2/3) (1990):167-168.

⁹¹ Thomas J.Sergivanni, *The Principal ship : A Reflective Practice Perspective*, 2nd ed. (Boston, Mass: Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

แฮนสัน (Hanson) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียน 3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน และ 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน⁹²

บราวน์ (Brown) กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลขององค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ผลผลิต 2) การรับรู้เกี่ยวกับองค์กร 3) งบประมาณ 4) ภาวะผู้นำองค์กร⁹³

ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg & Ornstein) กล่าวว่า เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับนักเรียนอย่างเต็มทีนั้นจำเป็นต้องใช้ การทำงานในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจในวงกว้างรวมถึงมีความใส่ใจทั้งในเรื่องของความเป็นสถาบันของโรงเรียนและการวิเคราะห์ในชั้นปลายและบริบทจารีตของพื้นที่ๆ ตั้งของโรงเรียนรวมทั้งสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ประสิทธิภาพโดยรวมนั้นสามารถนำมาประเมินว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในชั้นเรียนในมุมมองของผู้สังเกตการณ์ “ประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวัดผลหรือชุดของการวัดผลที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นสถาบันของโรงเรียน” – โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน อันประกอบด้วย หน่วยงานที่เป็นเอกเทศ “ปกครองโดยกฎที่สร้างขึ้นอย่างมั่นคง และ จารีตในการประพฤติตน และการปรับตัวให้เข้าสู่ความมีเสถียรภาพ” เงินดูเหมือนไม่ใช่ ญุญแจ หรือ สูตรลับเพื่อสร้างประสิทธิภาพมากไปกว่าสิ่งหลายๆอย่างที่ต้องไม่ได้ที่กลับสร้างผลผลิตที่ดีต่อโรงเรียน เช่น จารีต หรือวัฒนธรรม หรือ ประเพณีนิยมที่เป็นอยู่ การวิจัยส่วนใหญ่ ล่าสุด ในส่วนของ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้เจาะลึกลงไปยัง โรงเรียนประถมศึกษา

ประสิทธิภาพของโรงเรียนประกอบไปด้วย 7 ข้อ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) 4) บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectations) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home – school relations)

⁹² Mark E. Hanson, **Educational Administration and Organization Behavior**, 4th ed. (Boston, MA : Allyn and Bacon,1996), 35.

⁹³ Willam A. Brown, “Organizational Effectiveness in Nonprofit Human Service Organization : The Influence Of the Board of Direct”, **Dissertation Abstracts International – B** 60, 12 (2000) : 15-17.

1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) ความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ซึ่งไม่เป็นการปกครองแบบกดขี่เข้มงวดสร้างความ เป็นทุกข์ให้กับนักเรียน โดยมีผลกระทบต่อไปจนถึงการเรียนการสอน

2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) โรงเรียนต้องมีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งบุคลากรทั้งหมดต้องเข้าใจในเป้าหมายและ มีส่วนร่วมในการสร้าง สิ่งที่ต้อง ทำก่อนหลัง จุดหมาย ขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ และความน่าเชื่อถือของโรงเรียน

3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ผู้นำที่เป็นผู้กำหนดแนวทางได้ โดย ครูใหญ่ ต้องเข้าใจและสามารถนำคุณสมบัติพิเศษของโรงเรียนมาสร้างให้สถาบันนี้มีประสิทธิภาพได้ สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของ การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำ ทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็น การบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับ สมาคมวิชาชีพ และความรอบรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ที่มี การเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา

4. บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectations) สภาพแวดล้อมที่ มีการคาดหวังสูง โดยทีมงานจะร่วมกันสร้างให้เด็กสามารถยกระดับมาตรฐานให้สูงกว่า เสมือนเป็น เรื่องปกติของโรงเรียน

5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) เมื่อมีภารกิจต้องทำให้สำเร็จเร็วโดยสร้าง มาตรฐานให้เป็นในลักษณะที่เด็กส่วนใหญ่ จะมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมต่าง เพื่อบรรลุภารกิจ โดยจะเป็นการสร้างความสำเร็จพื้นฐานให้กับเด็ก

6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) การเฝ้ามองและติดตามผลความสำเร็จของเด็กอย่างสม่ำเสมอ เป็นการใช้ ผลลัพธ์ในการสร้างความสำเร็จ โดยสร้างประสิทธิภาพให้กับเด็ก โดยผ่านระบบการให้คำแนะนำ และติดตามผล

7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home – school relations) ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเรียนที่บ้านโดยให้ผู้ปกครอง สนับสนุนกิจกรรม และ ภารกิจรวมไปถึงการเล่น ต่างๆ ร่วมกับโรงเรียน โดยกิจกรรมนั้นต้องอาศัยทั้งสองฝ่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ วางไว้⁹⁴

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (the goal approach) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่โดยใช้ เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์การประเมิน เช่น การวัดความสามารถในการผลิต การวัดคุณภาพใน

⁹⁴ Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012, 2012), 308.

การผลิต การวัดผลกำไรจากการผลิต การวัดความพึงพอใจ ฯลฯ 2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ - ทรัพยากร (the system – resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรในเชิงระบบที่ประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งระบบยังสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาความสามารถในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ 3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multi criteria of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยหลักหลายๆ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ (steers) ที่กล่าวว่า องค์กร โดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ ดังนั้น การประเมินจึงต้องมีหลายเกณฑ์⁹⁵ จึงมีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenborg and Ornstein) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปที่ใช้วัดคุณภาพของโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนลดการแบ่งแยกกลุ่มและเลิกการแบ่งกลุ่มบุคลากรทุกคนมีโอกาสและสิทธิเท่าเทียมกัน 2) นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ไม่เน้นการแข่งขัน นักเรียนต่างกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาที่ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้โอกาสแก่นักเรียนทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้ตามความสามารถ 4) โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรการศึกษาและเทคนิคการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพของนักเรียน 5) โรงเรียนเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ นักเรียนใช้เวลาน้อยลงในการเรียนรู้จากครู และใช้เวลาในการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น 6) โรงเรียนให้ความสนใจคุณภาพของการเรียนรู้มากกว่าปริมาณของความรู้ 7) โรงเรียนใช้วิธีการประเมินความเหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และใช้ผลการเรียนเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการประเมิน 8) โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 9) โรงเรียนจัดเวลาเรียนได้เหมาะสมกับเนื้อหาของหลักสูตร และใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนมากกว่ากิจกรรมอื่นตามความต้องการของครูหรือผู้บริหาร 10) โรงเรียนมีการอบรมและพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ⁹⁶

⁹⁵ Richard M. Steers, *Organization Effectiveness : A Behavioral View*, (Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977), 160.

⁹⁶ Fred C. Lunenborg and Allen C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts & Practices*, 6th ed. (Belmont: Wadsworth, 2012, 2012), 308.

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารหลัก ๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 4 M's ปัจจัยดังกล่าวแล้ว การบริหารสถานศึกษายังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีส่วนสำคัญในการบริหาร ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัย และความสามารถของคน ความเชื่อและศรัทธา ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนค่านิยมและอุดมการณ์ ของสังคม การที่ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมี การวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ให้ถ่องแท้เสียก่อน การวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา ประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะคงอยู่หรือล้มละลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ การวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความเป็นเหตุเป็นผล และน่าเชื่อถือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งมีแนวทางในการประเมิน 2 แนวคิดดังนี้

1. การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรตามแนวกลไกการควบคุมและการจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมมีวัตถุประสงค์และความต้องการในการจัดตั้งอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ หรือเอกชน หรือองค์การเพื่อการกุศล ทั้งนี้ย่อมตั้งอยู่บนฐานของกลไกเดียวกัน โดยมีลักษณะของกลไก ดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง 2) มีการกำหนดแผนงานและภาระงาน 3) มีการกำหนด ทรัพยากรการบริหาร 4) มีอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร 5) มีการดำเนินงาน 6) มีการประเมินผลการดำเนินงานจากโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร นั้นจะเป็นการประเมินภาพรวมขององค์กร ส่วนการประเมินผลการดำเนินงานจากโครงการ และ กิจกรรมตามข้อ 1.6 นั้นเป็นเพียงส่วนสนับสนุนปลีกย่อยของผลที่คาดหวังให้เกิดขององค์กร เท่านั้น เช่น ความคาดหวังของกรุงเทพมหานคร ที่มีวัตถุประสงค์ใหม่ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กไทยให้ โตไปไม่โกง ดังนั้นการ ประเมินประสิทธิผลของกรุงเทพมหานคร ต้องดูที่ผลสำเร็จ คือ นักเรียนเรียน จบหลักสูตร แล้วสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เหมือนเช่นองค์กร เอกชน เช่นองค์กรทางการเงิน เพราะหากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพก็อยู่ไม่ได้ เกิดการขาดทุน วิเคราะห์องค์การตามแนวคิด การใช้กำลังควบคุม คือ ความสำเร็จของงานเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ของ งานว่างานที่ได้รับ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เพียงไร องค์ประกอบ ทรัพยากร เปรียบเทียบกับภาระงานที่ใช้ทรัพยากรคุ้มค่างานที่ได้รับจากภาระงาน

2. การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) การวิเคราะห์ ประสิทธิผลองค์กรแนวนี้อาศัยทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ทฤษฎีที่อธิบายว่าแต่ละสิ่งที่อยู่ใน

จักรวาล ไม่ว่าจะสิ่งเล็กหรือสิ่งใหญ่เพียงใดล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ มีคุณสมบัติความเป็นระบบ คือ เป็นหน่วยทำงาน มีผลผลิต มีกระบวนการ มีสิ่งป้อนเข้า มีขอบเขต เป็นส่วนย่อยของอภิระบบ ประกอบด้วยอนุระบบ ผลผลิตรวมของหน่วยระบบเกิดจากการทำงานประสานกันของอนุ ระบบและแต่ละสิ่งมีความเป็นหน่วยระบบตามมิติต่าง ๆ กัน ในเวลาเดียวกัน ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่มีการศึกษา ขอบเขตครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การ กล่าวคือมีสิ่งป้อน มีกระบวนการ และมีผลผลิต ไม่ว่าจะมองในระดับโรงเรียน หรือระดับกระทรวง การที่มองว่าการศึกษาระบบการทำงานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเพิ่มผลผลิต ลดความสิ้นเปลืองและความสูญเปล่า นั่นคือ เป็นการเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพนั่นเอง สำหรับแนวคิดที่เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้น สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบ ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของสถานศึกษา และองค์การโดยทั่ว ๆ ไป⁹⁷

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ประกอบด้วยห้องที่ จังหวัดนครปฐม มีสำนักงานเขตตั้งอยู่ที่โรงเรียนแหลมบัววิทยา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม มีสถานศึกษา ในสังกัดห้องที่จังหวัดนครปฐมจำนวน 29 แห่ง มีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
ที่อยู่ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 252 คน จำนวนนักเรียน 3,735 คน
2. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 1 ตำบลวังตะกั่ว อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 84 คน จำนวนนักเรียน 1,733 คน
3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์
ที่อยู่ ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 180 คน จำนวนนักเรียน 2,887 คน
4. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม
ที่อยู่ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 96 คน จำนวนนักเรียน 2,124 คน

⁹⁷ รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร, แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ของ องค์การ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 163-165.

5. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
ที่อยู่ หมู่ที่ 5 ตำบลโพรงมะเดื่ออำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 41 คน จำนวนนักเรียน 598 คน
6. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม
ที่อยู่ หมู่ที่ 3 ตำบลสระกะเทียมอำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 37 คน จำนวนนักเรียน 402 คน
7. โรงเรียนแหลมบัววิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 6 ตำบลแหลมบัว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 15 คน จำนวนนักเรียน 111 คน
8. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
ที่อยู่ หมู่ที่ 5 ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 189 คน จำนวนนักเรียน 2,772 คน
9. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
ที่อยู่ หมู่ที่ 7 ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73180
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 168 คน จำนวนนักเรียน 2,630 คน
10. โรงเรียนคงทองวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 1 ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 116 คน จำนวนนักเรียน 1,897 คน
11. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 2 ตำบลบ้านหลวงอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 21 คน จำนวนนักเรียน 330 คน
12. โรงเรียนพลอยจตุรจินดา
ที่อยู่ หมู่ที่ 1 ตำบลท่าพระยาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 12 คน จำนวนนักเรียน 128 คน
13. โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 16 ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73140
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 41 คน จำนวนนักเรียน 526 คน
14. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 7 ตำบลทุ่งกระพังโหมอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
73140 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 128 คน จำนวนนักเรียน 1,936 คน

15. โรงเรียนราชินีบูรณะ
ที่อยู่ หมู่ที่ 9 ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครปฐม 73000
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 151 คน จำนวนนักเรียน 2,870 คน
16. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
ที่อยู่ ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 158 คน จำนวนนักเรียน 3,155 คน
17. โรงเรียนสามพรานวิทยา
ที่อยู่ ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 64 คน จำนวนนักเรียน 1,365 คน
18. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม
ที่อยู่ ตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 22 คน จำนวนนักเรียน 269 คน
19. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
ที่อยู่ ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 71 คน จำนวนนักเรียน 1,185 คน
20. โรงเรียนอนุบาลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม
ที่อยู่ ตำบลบางแก้ว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 28 คน จำนวนนักเรียน 482 คน
21. โรงเรียนเพิ่มวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 3 ตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 20 คน จำนวนนักเรียน 230 คน
22. โรงเรียนจิวรายนบุรีรังสฤษดิ์
ที่อยู่ หมู่ที่ 3 ตำบลจิวราย อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 19 คน จำนวนนักเรียน 219 คน
23. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
ที่อยู่ หมู่ที่ 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 183 คน จำนวนนักเรียน 2,518 คน
24. โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์
ที่อยู่ หมู่ที่ 2 ตำบลท่าตลิ่ง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 88 คน จำนวนนักเรียน 836 คน

25. โรงเรียนบางหลวงวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 6 ตำบลบางหลวง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 73190
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 20 คน จำนวนนักเรียน 271 คน
26. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 8 ตำบลบัวปากท่า อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 19 คน จำนวนนักเรียน 275 คน
27. โรงเรียนสถาพรวิทยา
ที่อยู่ หมู่ที่ 11 ตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 26 คน จำนวนนักเรียน 290 คน
28. โรงเรียนบางเลนวิทยา
ที่อยู่ ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 46 คน จำนวนนักเรียน 718 คน
29. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์
ที่อยู่ เลขที่ 92 หมู่ที่ 3 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม
73170 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 85 คน จำนวนนักเรียน 1,586 คน¹⁰¹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ปานรดา พรธวัชชัย ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตทวีวัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการอุทิศตนอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความอ่อนน้อม ด้านความอารี และด้านความใจกว้าง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตทวีวัฒนา ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า มีความแตกต่างกัน 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านความเอื้ออารี ด้านความอ่อนน้อม และด้านความใจกว้าง⁹⁸

⁹⁸ ปานรดา พรธวัชชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานครในเขตทวีวัฒนา” (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน จากการที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดอีกทั้งต้องมีการปรับตัวการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์พันธกิจ ขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อเสนอแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน⁹⁹

เกตุลัจจิกา ถวัลย์เสรี ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมือง โพธาราม จังหวัดราชบุรี มีแนวทางดังนี้ ผู้นำควรแสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งต่อผู้ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้นำควรสื่อสารให้ผู้ตามเกิดความหวัง สร้างแรงจูงใจจนทำให้เกิดความทุ่มเทจนกลายมาเป็นการอยู่ในอำนาจและเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา ผู้นำควรกระตุ้นผู้ตามให้มีการสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่ม และท้าทายความเชื่อและคุณค่าของตนเอง สนับสนุนผู้ตามโดยวิธีใหม่ และผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร¹⁰⁰

ยุวดี ประทุมและคณะ ได้ศึกษา ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวม

⁹⁹ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน,” ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ Veridian E-Journal, Silpakorn University 9,1 (มกราคม – เมษายน 2559): 845.

¹⁰⁰ เกตุลัจจิกา ถวัลย์เสรี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 6, 2(มกราคม มิถุนายน 2559): 9.

และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 5. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ มี 4 ปัจจัย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ ด้านการตัดสินใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครู วัฒนธรรมองค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่ง ประสงค์ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของ 4 ปัจจัย เท่ากับ 0.79 และสามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ร้อยละ 62.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านนั้นอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰¹

นฏกร ปันพุ่มโพธิ์และคณะ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า 1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพการสอนของครู ด้านความพึงพอใจ ในการทำงานของครู และด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาตามลำดับ 2. ระดับความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมาก ไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพบุคลากร ด้านการบริหารและ สนับสนุนและ ด้านการบริหารสถานศึกษา ตามลำดับ 3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.602-0.814 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่ำที่สุด คือด้าน คุณภาพ การสอนของครู 4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรด้าน วัฒนธรรมสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ด้านการได้รับการสนับสนุนทางสังคม ของครู และด้าน

¹⁰¹ ยูวดี ประทุมและคณะ, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 1,30 (มกราคม - เมษายน 2560): 181.

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษาได้ร้อยละ 74 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰²

กิตติศักดิ์ ปัญญา ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จากการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 4) ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) และการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ตามลำดับ¹⁰³

กิตติธัช ออไอศูรย์ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 21 คน และครูจำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้น 321 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าทีผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ระดับมากที่สุด ($t = 4.60$, S.D. = 0.33) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ระดับมากที่สุด ($t = 4.57$, S.D. = 0.41) 3) การกระตุ้นทางปัญญา ระดับมากที่สุด ($t = 4.48$, S.D. = 0.56) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ระดับมากที่สุด ($t = 4.55$, S.D. = 0.41) ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่าผู้บริหารรับรู้ว่ามี

¹⁰² นฤกร ปันพุ่มโพธิ์และคณะ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.” วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 81-96.

¹⁰³ กิตติธัช ออไอศูรย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของ ผู้บริหารและครู, วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 2,1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 49.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบสูงกว่าที่ครูรับรู้ และมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05¹⁰⁴

ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านงานที่รับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นในชีวิต และความสามารถในการปรับตัว 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครู ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านงานที่รับผิดชอบ และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาได้ร้อยละ 48.40¹⁰⁵

ปฐมมาพันธุ์ หันจางสิทธิ์ศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

¹⁰⁴ กิติศักดิ์ ปัญโญ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: จัดการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,” วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ 13,38 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561): 135.

¹⁰⁵ ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561):18.

อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากตามลำดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1 โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ของของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก¹⁰⁶

อัฒนศักดิ์ สิทธิ ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี ประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก ประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน ประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มี

¹⁰⁶ ปฐมพันธ์ุ หันจางสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 7, 25 (ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 201.

ประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครู ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ และด้านสร้างแรงบันดาลใจ ที่สามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 65.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ การพยากรณ์ ± 0.22726 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์¹⁰⁷

ทิศชากร แสนสุริวงศ์ ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สัมพันธภาพกับบุคลากร การยอมรับนับถือ เงินเดือนและค่าจ้าง การได้รับความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา สถานการณ์ในองค์กร และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริหารงบประมาณ บริหารทั่วไป บริหารงานบุคคล และบริหารวิชาการ ตามลำดับ และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านเงินเดือน และค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

¹⁰⁷ อ้วนศักดิ์ สิทธิ, “ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 7, 25(ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 71 -72.

ทุกด้าน¹⁰⁸

นิตยา ชันธุแสง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับและ แบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ¹⁰⁹

ณัฐวดี ภูผา ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29 ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานร่วมกันพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 58.3ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .233 ปัจจัยในการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ.573¹¹⁰

¹⁰⁸ ทิศชากร แสนสุริวงศ์, “ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 7, 26 (มกราคม – มีนาคม 2562): 121 – 122.

¹⁰⁹ นิตยา ชันธุแสง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ,” **วารสารมงกุฎทักษิณ 1,1** (มกราคม - มิถุนายน 2562):56.

¹¹⁰ ณัฐวดี ภูผา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี,” **วิจัยสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย สู่ Disruptive Society** 11,12 (กรกฎาคม 2562):636.

ปวีณา รอดเจริญ ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและจำแนกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารและการจูงใจด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการบริการที่ดี 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและจำแนกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมุ่งมั่นในชีวิต ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและด้านความสามารถในการปรับตัว 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 53.20 มีตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาคือ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การคิดวิเคราะห์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์¹¹¹

กมลพรรณ วุฒิอำพล ได้ศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ การระดมความคิดและการสืบค้น การถ่ายทอดจินตนาการ การรับรู้รายละเอียดอย่างถี่ถ้วน การสังเคราะห์ การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนการทำงานเป็นเหมือนการเล่น ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากดังนี้ ความทุ่มเทเวลาในการทำงาน ความคาดหวังที่สูง พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองตามลำดับ 3) ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ

¹¹¹ ปวีณา รอดเจริญ, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม,” **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2563): 62-82.

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹¹²

ธีรศักดิ์ สารสมักร ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งมั่นในอุดมการณ์ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดีเป็นที่ปรึกษาที่ดีเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็ม ศักยภาพ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จนเกิดความเข้าใจในสภาพการ ปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน นำไปสู่การ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูได้มีการระดมสมอง แสดงความคิดเห็นในแนวทางการปฏิบัติงาน 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหาร สถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นประชาธิปไตย กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร¹¹³

สาวิตรี บุญนุกูล ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

¹¹²กมลพรรณ วุฒิอำพล, “ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1,” *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 12, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 161-174.

¹¹³ธีรศักดิ์สารสมักร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0,” *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติราชธานีวิชาการ 5,5* (พฤษภาคม 2563): 348-349.

โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยครูผู้สอน ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและปัจจัยนักเรียน 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวพยากรณ์จำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ปัจจัยนักเรียน ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยนักเรียน ด้านคุณภาพชีวิตครอบครัว ปัจจัยครูผู้สอน ด้านพฤติกรรม การสอน ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำแบบชี้้นำ มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6¹¹⁴

ทัศนีย์ ไชยจิตร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูมากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านที่มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามที่ดี และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนใน

¹¹⁴ สาวิตรี บุญนุกูล, “ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6,” วารสารวิจัยรำไพพรรณี 14, 1 (มกราคม - เมษายน 2563): 5-14.

อำเภอไทรโยค สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁵

งานวิจัยในต่างประเทศ

มอร์แกน และคณะ (Mojgan and other) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหลักการในการใช้ ICT ในโรงเรียน ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน การศึกษาค้นคว้าตรวจสอบบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อ ตรวจสอบว่าบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้งาน ICT ในโรงเรียน นั้น ได้รับอิทธิพลจากระดับความสามารถของการใช้คอมพิวเตอร์หรือไม่ บทความนี้อ้างอิงจากการ สอบถามผู้บริหาร 320 คนในอิหร่าน โดยพบว่า การใช้คอมพิวเตอร์และกิจกรรมพัฒนาฝีมืออาชีพ (ใน มิติของ ICT และความเป็นผู้นำ) มีอิทธิพลต่อบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในการใช้ICT ในโรงเรียน นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางคอมพิวเตอร์กับระดับการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้ICT ในโรงเรียน และควรให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในมิติของความเป็นผู้นำและเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์¹¹⁶

เมนโน (Menno) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความมีประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ โครงสร้างสามปัจจัยประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงเชิงรับ (PassiveAvoidant) เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และยังพบว่าการรับรู้ของครูต่อความมี

¹¹⁵ ทศนี ไชยจิตร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอไทรโยค สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5,” วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย 5, 1(มกราคม – เมษายน 2564). 109-110.

¹¹⁶ Afshari Mojgan, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj, “Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools,” TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology 11,4 (October 2012): 164.

ประสิทธิผลของผู้นำและความพึงพอใจของครูต่องานโดยรวมมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่รวมอยู่ในรูปแบบความเป็นผู้นำ¹¹⁷

บาชา (Bacha) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และ คุณลักษณะของงาน ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์บางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ตาม และมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ถึงคุณลักษณะงานหลักของผู้ตาม (Core Job Characteristics)¹¹⁸

ออคซานและคณะ (Ozkan and others) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากมุมมองของครูโรงเรียนประถมและมัธยมในเขต Şahinbey และ Şehitkamil โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยครูจำนวน 228 คน วิเคราะห์ข้อมูลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของผู้บริหารของพวกเขาที่มีพฤติกรรมด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการแลกเปลี่ยน และผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม มักจะปล่อยให้พวกเขาดำเนินการตัดสินใจบ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบเสรีนิยมมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ¹¹⁹

อัลเบิร์ต และโอลิเวีย Albert & Olivia ได้ศึกษาความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการลาออกของพนักงานโดยมีทางเลือกในงานเป็นตัวแปรปรับเปลี่ยน โดยมีพนักงานธนาคารเป็นกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 305 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.01 และพบว่า

¹¹⁷ Maria Eliophotou, Menon The Relationship between Transformational Leadership, “Perceived Leader Effectiveness and Teachers,” **Job Satisfaction Journal of Educational Administration** 52,4,(2014): 509-528.

¹¹⁸ Liane, Bacha, “The Relationship between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics,” **Journal of Management Development**. 33,4,(2014): 410 – 420.

¹¹⁹ Suna Ozkan, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan, “An Analysis of the Relationship between School Managers’ Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers,” **International Journal of Educational Methodology** 1,1(2015): 27.

ทางเลือกในงานไม่ได้มีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการตั้งใจลาออก¹²⁰

เดย์และคณะ (Christopher Day and others) เรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำต่อผลลัพธ์ทางการเรียนของ นักเรียน : ผู้นำสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์การเรียนการสอนเพื่อสร้าง ความแตกต่างได้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของโรงเรียนในการปรับปรุงและรักษาประสิทธิภาพใน ระยะยาวไม่ได้เป็นผลมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร แต่เกิดจากความเข้าใจและการวินิจฉัยความต้องการ ของโรงเรียนและการประยุกต์ใช้คุณค่าทางการศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจนและเป็นระบบผ่านความเชื่อมโยง ที่ หลากหลายและการสะสมของ เวลา และบริบทกลยุทธ์ที่ฝังตัวอยู่ในภารกิจของโรงเรียน วัฒนธรรม และผลสัมฤทธิ์¹²¹

ฟาฮัส และอับดุลเลาะห์ (Farhat and Aboidullah) ศึกษาความแตกต่างระหว่างเพศในพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลทางวิชาการของครูบนพื้นฐานของวรรณกรรม ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีที่เสนอโดย Bass ในปี 1985 เพื่อประเมินความแตกต่างทางเพศในพฤติกรรมผู้นำโดยพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ (อิทธิพลในอุดมคติ, การกระตุ้นทางปัญญา, การพิจารณารายบุคคลและแรงบันดาลใจที่สร้างแรงบันดาลใจ) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน 250 คน และครู 2300 คน จากโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนมัธยมของรัฐ จากการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลทางวิชาการของครูไม่มีความแตกต่างทางเพศอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลทางวิชาการของครูมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงลดประสิทธิภาพทางวิชาการของครู ทั้งนี้อาจจะ ต้องมี

¹²⁰ Albert, A., & Olivia A.T, Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. . "International Journal of Business Administration, (2015).

¹²¹ Christopher, Day and others, "The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference," *Educational Administration Quarterly*,52,2,(April 2016): 221-258.

การสำรวจเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติประสบการณ์และวัฒนธรรม ความแตกต่างในการกำหนดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹²²

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานประจำที่สำคัญมากของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ต้องทำในฐานะการดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษายังได้รับการยอมรับจากวงการทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างคุณภาพให้กับสถานศึกษา ดังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารตามแนวคิดของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสำคัญในการช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาว่าบรรลุผลหรือไม่ ถ้าสถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็จะได้รับความเชื่อมั่นจากทุกฝ่าย แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้จะทำให้สถานศึกษานั้นไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานครั้งต่อไป เพราะการบริหารสถานศึกษาให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีต้องมีการวางแผน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดี ถือเป็นมาตรฐานของสถานศึกษาในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วน และความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษามีหลายรูปแบบ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออสไตร์น (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิผลของสถานศึกษา 7 ประการดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้า

¹²² Farhat Munir and Muhammad Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness," *Bulletin of Education and Research* 40,1(April 2018): 99.

ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คน และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสารกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากคณะศึกษาศาสตร์เพื่อสำเร็จการศึกษาและดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมพัฒนาจัดสร้างเครื่องมือ พร้อมทั้งทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง และค่าความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

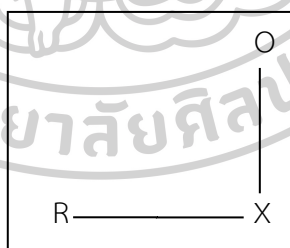
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำที่ คณะกรรมการชี้แนะ และจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรเพื่อขออนุมัติจบ การศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัย ได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่ม ตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study design) ซึ่งแสดงเป็นแผนแบบได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 29 สถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 28 สถานศึกษา ที่ได้จากการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability sampling) โดย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹²³ แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่าง สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน

ลำดับ	ประชากร (สถานศึกษา)	กลุ่มตัวอย่าง (สถานศึกษา)	ผู้ให้ข้อมูล(คน)		รวม
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	
รวม	29	28	56	56	112

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 2 ตัวแปร คือ

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
2. **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

2.1 กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) (X_1) หมายถึง การท้าทายต่อกระบวนการ เป็นวิถีชีวิตหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งการสร้างไอเดียใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น หรือยอมรับ และสนับสนุนไอเดียใหม่ๆที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ ที่จะท้าทายระบบ เพื่อที่จะเปลี่ยนแนวความคิดของการปฏิบัติ และเพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ๆ กระบวนการ และการนำมาใช้ใน

¹²³Robert V. Krejcie and DaryleW.Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3, no. November (1970), 508.

การให้บริการ ผู้นำจะหาข้อสรุปที่ท้าทาย ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของพวกเขา และโอกาสสำหรับวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงองค์กรของพวกเขา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเต็มใจที่จะเปลี่ยนจากสิ่งเดิมๆ พวกเขาจะทดสอบและจัดการความเสี่ยงให้กับวิธีการใหม่ เรียนรู้เพื่อพวกเขา กลายเป็นพฤติกรรมในระยะยาว เพื่อที่จะประสบความสำเร็จผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ๆ เสมอไม่ลงโทษกับ ความผิดพลาดนั้น แต่พวกเขาจะสนับสนุนมันแทน พวกเขาเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการหาตัวคนผิดพลาด

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) (X₂) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญในการคัดสรรบุคคลเข้ามาทำงานขององค์กรต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน และร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคตผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า พวกเขาสามารถสร้างความแตกต่างได้ พวกเขาจะวาดภาพอนาคต สามารถสร้างไอเดีย และเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตาม ให้มีแนวคิดเชิงบวกและมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ ผ่านความจริงใจด้วยความชำนาญในการอุปมาอุปมัย สัญลักษณ์ ภาษาที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว

2.3 เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) (X₃) หมายถึง การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถ การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นยังหมายรวมถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติจะช่วยให้พวกเขาติดตามงานของตนเองและตระหนักถึงศักยภาพของพวกเขาอยู่เสมอผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติเพื่อนมนุษย์ เพื่อช่วยให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาความต้องการและความสนใจของผู้อื่น และปล่อยให้พวกเขารู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานในองค์กรและเป็นความรับผิดชอบของตนเอง

2.4 เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) (X₄) หมายถึง ผู้นำต้องเริ่มก่อนทำก่อนหรือไปก่อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตัวเป็นแบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นผ่าน การปฏิบัติงานในแต่ละวัน ให้เห็นถึงความคืบหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ ผู้นำจะสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยมและตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างสำหรับผู้ตาม เพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม ต้นแบบนำทางของผู้นำต้องมีข้อมูลเชิงปรัชญา มีการกำหนดมาตรฐานที่สูงที่องค์กรได้ไตร่ตรองแล้ว มีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับทางที่บุคคลควรได้รับการดูแล และเป้าหมายควรจะทำเนิกรที่ทำให้องค์กร มีความเป็นเอกลักษณ์และโดดเด่น ผู้นำเหล่านี้จะแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าพวกเขาอยู่อย่างมีค่าที่จะสนับสนุน พวกเขาเชื่อว่าความสอดคล้องของคำพูดกับการกระทำเป็นสิ่งสร้างที่น่าเชื่อถือของพวกเขาต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.5 การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) (X_5) หมายถึง การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความคาดหวังในตัวเองและพนักงานของพวกเขาสูงความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่านๆ มา การอุทิศตนและการพิสูจน์ในแต่ละวันและวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เช่น ผู้นำให้รางวัลและยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทพิเศษในการเฉลิมฉลองความสำเร็จให้กับบุคคลหรือทีม เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกโดดเด่นที่สุดในองค์กร และทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยฉลองความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย เมื่อผู้นำสนับสนุนผู้ตามผ่านการยอมรับและการเฉลิมฉลองแล้ว ผู้ตามก็จะมีขวัญและกำลังใจทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิด ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) ประกอบด้วย

3.1 สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment : Y_1) หมายถึง การจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีผลต่อการเรียนรู้และไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน ประกอบด้วย การปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การดูแลรักษา มีสื่ออุปกรณ์ แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดีมีการจัดสภาพแวดล้อม ทางสังคม มีบรรยากาศเชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่นมีส่วนร่วมในการทำงาน มีวินัยและความรับผิดชอบในชั้นเรียน

3.2 พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (A clear school mission : Y_2) หมายถึง การที่ผู้บริหาร คณะครูทั้งหมดในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจของสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา มีความรู้สึกผูกพัน และรู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดทำตังงาน กระบวนการวัดและประเมิน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ สามารถตรวจสอบได้

3.3 มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership : Y_3) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำด้านการจัดการสอน มีความรู้ ความเข้าใจและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพประกอบด้วย มีความรอบรู้ ทันทต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการ

เรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการสนับสนุนปัจจัยต่อการเรียนรู้

3.4 มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high Expectation: Y_4) หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะน่านักเรียนไปสู่การเรียน เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆ ที่จำเป็น พร้อมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ครูผู้สอน ต้องแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนได้เห็น มีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และความคาดหวังของผู้สอนที่ถ่ายทอดแก่นักเรียนบรรลุผลในการเรียนการสอน

3.5 ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task : Y_5) หมายถึง การที่บุคลากรของสถานศึกษามีการทุ่มเทและให้เวลามากๆ ในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา การมีเวลาที่จะให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนฝึก พัฒนาทักษะต่างๆ มีความรับผิดชอบต่อนักเรียนที่และปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนและอบรม แนะนำสั่งสอนนักเรียน

3.6 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress : Y_6) หมายถึง การใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล และมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไปการหมั่นฝึกฝนส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง รายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

3.7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations : Y_7) หมายถึง การที่ผู้ปกครองและสถานศึกษาต้องช่วยกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนในภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ และช่วยเหลือในส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น ผู้ปกครองส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา นครปฐม ตามทฤษฎีของลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)¹²⁴

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล นำมาเรียบเรียงและสร้างแบบสอบถามขึ้นภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมเนื้อหาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างและ

¹²⁴ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw – Hill Book company, 1961), 73-74.

พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มพฤติกรรม (Content validity) เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC = Index of item objective congruence) โดยผลวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0 แล้วนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงให้สมบูรณ์ ส่วนค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.0 - 0.5 ไม่มีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ไม่สามารถมาเป็นข้อคำถาม โดยมี ข้อที่ 32 และข้อ 46 จากเดิมมี 72 ข้อ เหลือ 70 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 8 แห่ง ๆ ละ 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹²⁵ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.969

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 112 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ทำวิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 3 ประสานงานติดตามการตอบแบบสอบถามทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

¹²⁵Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychology Testing*, 3 ed. (New York: Harper & Row, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) เป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้น 112 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใด แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับนั้น เกณฑ์การแปลความหมายของค่ามัชฌิมเลขคณิต ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์(Best)¹²⁶ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

¹²⁶John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹²⁷

สรุป

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม การวิจัยเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้แผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง ประชากรได้แก่สถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม รวมทั้งสิ้น 29 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม จำนวน 28 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละแห่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 2 คน และครู 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 112 คน ตัวแปรต้นที่ศึกษา

¹²⁷ D.E. Hinkle, W. William, and G.J. Stephen, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครปฐม ตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้
ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic Mean) และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 29 แห่ง กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษา ละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และ 2) ครู จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิด ของคูทซ์ และ โปสเนอร์ (Kouzes and Posner) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และ ออสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 100 ฉบับ จากสถานศึกษา 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.28 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 3 ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 100)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	36	36.00
	- หญิง	64	64.00
	รวม	100	100
2	อายุ		
	- 21 -30 ปี	8	8.00
	- 31 -40 ปี	36	36.00
	- 41 -50 ปี	23	23.00
	- 51 -60 ปี	33	33.00
	รวม	100	100
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	18	18.00
	- ปริญญาโท	73	73.00
	- ปริญญาเอก	9	9.00
	รวม	100	100
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ผู้บริหาร	50	50.00
	- ครู	50	50.00
	รวม	100	100
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- 1 -5 ปี	25	25.00
	- 6 -10 ปี	13	13.00
	- 11 -15 ปี	23	23.00
	- 16 -20 ปี	16	16.00
	- มากกว่า 20 ปี	23	23.00
	รวม	100	100

จากตารางที่ 3 พบว่า จากจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 100 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคือ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 ส่วนเพศชายมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมาคืออายุระหว่าง 51 - 60 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 อายุระหว่าง 41 -50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 21 -30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 73.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และน้อยที่สุดคือ ปริญญาเอกจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00

ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ ครู จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 -5 ปีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 20 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 เท่ากับ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 -15 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16 -20 ปีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 -10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิด ของคูทซ์ และ โปสเนอร์ (Kouzes and posner) ในการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหาร วิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวม (X_{tot})

(n = 100)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	\bar{x}	S.D	ระดับ
1. กล้าทำทลายต่อกระบวนการ (X_1)	4.53	0.43	มากที่สุด
2. สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	4.55	0.39	มากที่สุด
3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_3)	4.53	0.50	มากที่สุด
4. ต้นแบบนำทาง (X_4)	4.59	0.46	มากที่สุด
5. สร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	4.70	0.26	มากที่สุด
รวม (X_{tot})	4.58	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.58$, $SD = 0.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สร้างขวัญกำลังใจ ($\bar{x} = 4.70$, $SD = 0.26$) ต้นแบบนำทาง ($\bar{x} = 4.59$, $SD = 0.46$) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.55$, $SD = 0.39$) กล้าทำทลายต่อกระบวนการ ($\bar{x} = 4.53$, $SD = 0.43$) และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ($\bar{x} = 4.53$, $SD = 0.50$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.26 – 0.27 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางที่ 3 – 12 ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ

(n = 100)

ข้อ	กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X ₁)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในกาเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างกระบวนการใหม่ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายของสถานศึกษา	4.51	0.55	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร หรือ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.51	0.57	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ พัฒนาการระบบบริหารสถานศึกษา	4.53	0.57	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ จากครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.55	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำวิธีใหม่ๆ มาให้ครูใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.58	0.57	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใน การบริหารสถานศึกษาใหม่เพื่อทดสอบความ สามารถ ของตนเอง	4.54	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.53	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, $SD = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการนำวิธีใหม่ๆ มาให้ครูใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.58$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ จากครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.55$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาใหม่ เพื่อทดสอบความ สามารถของตนเอง ($\bar{x} = 4.54$, $SD = 0.54$) ผู้บริหารสถานศึกษาคิดวิธีการใหม่ๆ

เพื่อนำมาใช้พัฒนาการระบบบริหารโรงเรียน ($\bar{x} = 4.53$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในกาเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างกระบวนการใหม่ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.51$, $SD = 0.55$) และผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร หรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.51$, $SD = 0.57$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 –0.57 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(n = 100)

ข้อ	สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการคัดสรรครูให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา	4.51	0.55	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ร่วมกับครู	4.53	0.57	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน	4.56	0.57	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน	4.58	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.59	0.57	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติเดิม	4.55	0.53	มากที่สุด
	รวม	4.55	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.55$, $SD = 0.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามีขั้วลบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวังสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรล่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.59$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรล่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.58$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{x} = 4.56$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติเดิม ($\bar{x} = 4.55$, $SD = 0.53$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ร่วมกันกับครู ($\bar{x} = 4.53$, $SD = 0.57$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการคัดสรรครูให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.51$, $SD = 0.55$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 –0.57 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น

(n = 100)

ข้อ	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X ₃)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู มีการทำงานร่วมกัน	4.53	0.55	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.54	0.57	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และมีสิทธิ์ในการเลือกตัดสินใจอย่างอิสระ	4.55	0.57	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน	4.57	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง	4.59	0.57	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติทุกคนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนมีความความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.50	0.56	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบรักสถานศึกษาและปรารถนาให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.49	0.59	มาก
	รวม	4.53	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$, SD = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.59$, SD = 0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน ($\bar{x} = 4.57$, SD = 0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีสิทธิ์ในการเลือกตัดสินใจอย่างอิสระ ($\bar{x} = 4.55$, SD = 0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ

และให้เกียรติทุกคนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนมีความความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.54$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู มีการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.53$, $SD = 0.55$) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.50$, $SD = 0.56$) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบรักโรงเรียนและปรารถนาให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย($\bar{x} = 4.49$, $SD = 0.59$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 –0.59 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 คำมีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นต้นแบบนำทาง

(n = 100)

ข้อ	เป็นต้นแบบนำทาง (X_4)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้ครูได้ปฏิบัติตาม	4.47	0.57	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงานจนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู	4.66	0.51	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.61	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับ ครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม	4.60	0.55	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	4.63	0.54	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจนโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	4.59	0.57	มากที่สุด

ข้อ	เป็นต้นแบบนำทาง (X_4)	\bar{x}	S.D	ระดับ
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษาคำพูด ของตนเองเสมอ	4.62	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.59	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน เป็นต้นแบบนำทาง โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.59$, $SD = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ข้อและอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานลดจากมากไปหาน้อย ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงานจนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู ($\bar{x} = 4.66$, $SD = 0.51$) สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.63$, $SD = 0.54$) ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษาคำพูดของตนเองเสมอ ($\bar{x} = 4.62$, $SD = 0.54$) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{x} = 4.61$, $SD = 0.56$) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับ ครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม ($\bar{x} = 4.60$, $SD = 0.55$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจนโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.59$, $SD = 0.57$) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้ครูได้ปฏิบัติตาม ($\bar{x} = 4.47$, $SD = 0.57$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.57 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสร้างขวัญกำลังใจ

(n = 100)

ข้อ	สร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	4.61	0.56	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้ครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา	4.64	0.54	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกที่โดดเด่นและปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	4.73	0.46	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชมเชยหรือจัดงาน สังสรรค์ให้กับความสำเร็จของครูภายในสถานศึกษา	4.78	0.41	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.74	0.46	มากที่สุด
	รวม	4.70	0.26	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสร้างขวัญ
กำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, $SD = 0.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า อยู่ ในระดับมากที่สุดจำนวน 7 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป นาน้อย ดังนี้
ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชมเชยหรือจัดงานสังสรรค์ให้กับความสำเร็จของครูภายใน
สถานศึกษา ($\bar{x} = 4.78$, $SD = 0.41$) ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ
ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.74$, $SD = 0.46$) ผู้บริหารสถานศึกษา
มีบุคลิกที่โดดเด่นและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{x} = 4.73$, $SD = 0.46$) ผู้บริหารสถานศึกษา
มีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้ครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา
($\bar{x} = 4.64$, $SD = 0.54$) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครู ($\bar{x} = 4.61$, $SD = 0.56$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.41 – 0.56 หมายความว่ามีการ
กระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง
เดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาของสถานศึกษาตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออสไตน์ (Lunenburg and Ornstien) ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา วิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D) ดังรายละเอียดในตารางที่ 10 ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดย ภาพรวม (Ytot)

(n = 100)

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	\bar{x}	S.D	ระดับ
1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (Y ₁)	4.62	0.40	มากที่สุด
2. พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (Y ₂)	4.63	0.42	มากที่สุด
3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Y ₃)	4.57	0.40	มากที่สุด
4. มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (Y ₄)	4.55	0.46	มากที่สุด
5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (Y ₅)	4.54	0.46	มากที่สุด
6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Y ₆)	4.59	0.39	มากที่สุด
7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Y ₇)	4.51	0.48	มากที่สุด
รวม (Y _{tot})	4.57	0.31	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$,SD = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 7 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน ($\bar{x} = 4.63$, S.D = 0.42) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย ($\bar{x} = 4.62$, SD = 0.40) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.59$, SD = 0.39) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ($\bar{x} = 4.57$, SD = 0.40) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ($\bar{x} = 4.55$, SD = 0.46) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน ($\bar{x} = 4.54$, SD = 0.46) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ($\bar{x} = 4.51$, SD = 0.48)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ที่ 0.39 – 0.48 หมายความว่ามีการกระจายของ ข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางที่ 11 – 17

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย

(n = 100)

ข้อ	สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (Y ₁)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.58	0.57	มากที่สุด
2	สถานศึกษามีการดูแลรักษาสิ่งอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.64	0.56	มากที่สุด
3	สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.63	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี	4.67	0.53	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน	4.60	0.56	มากที่สุด
	รวม	4.62	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.62$, $SD = 0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 5 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี ($\bar{x} = 4.67$, $SD = 0.53$) สถานศึกษามีการดูแลรักษาสิ่งอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.64$, $SD = 0.56$) สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.63$, $SD = 0.56$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน ($\bar{x} = 4.60$,

SD = 0.56) และสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.58$, SD = 0.57)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.57 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านพันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน

(n = 100)

ข้อ	พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (Y ₂)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจของสถานศึกษา	4.64	0.54	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา	4.63	0.52	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูผู้ถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร	4.60	0.53	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงานกระบวนการวัดและประเมินผล	4.69	0.54	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน	4.64	0.52	มากที่สุด
6	ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถตรวจสอบได้	4.63	0.52	มากที่สุด
	รวม	4.63	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.63$, S.D = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป นาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงานกระบวนการวัดและประเมินผล ($\bar{x} = 4.69$, S.D = 0.54) ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.64$, S.D = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.64$, S.D = 0.54) ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกผูกพัน ต่อสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.63$, S.D = 0.52) ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่

สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.63$, S.D = 0.52) และผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูผู้ถึง
วัตถุประสงค์ ในการทำงานขององค์กร ($\bar{x} = 4.60$, S.D = 0.53)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.54 หมายความว่า
มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน
ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมี
ภาวะผู้นำทางวิชาการ

(n = 100)

ข้อ	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Y ₃)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	4.63	0.56	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการ สอน	4.56	0.59	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา	4.58	0.55	มากที่สุด
4	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการ เรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.60	0.55	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการ เรียนรู้	4.56	0.57	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการ สอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน	4.62	0.50	มากที่สุด
	รวม	4.57	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$, S.D = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากที่สุดจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป หาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามี
ความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.63$,
S.D = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนา
คุณภาพนักเรียน ($\bar{x} = 4.62$, S.D = 0.50) สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการ

เรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.60$, $S.D = 0.55$) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.58$, $S.D = 0.55$) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.56$, $S.D = 0.57$) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.56$, $S.D = 0.59$)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50 – 0.59 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 คำมξιมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง

(n = 100)

ข้อ	มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (Y ₄)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.55	0.53	มากที่สุด
2	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.57	0.57	มากที่สุด
3	ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง	4.54	0.54	มากที่สุด
4	ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	4.54	0.55	มากที่สุด
5	ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.60	0.53	มากที่สุด
6	ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	4.51	0.55	มากที่สุด
	รวม	4.55	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.55$, $S.D = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงคำมξιมิเลขคณิตจากมากไป นาน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.60$, $S.D = 0.53$) ครูผู้สอน

มีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ($\bar{x} = 4.57$, S.D = 0.57) ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆ ที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ($\bar{x} = 4.55$, S.D = 0.53) ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้น ให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง ($\bar{x} = 4.54$, S.D = 0.54) ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x} = 4.54$, S.D = 0.55) และครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 4.51$, S.D = 0.55)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.57 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน ทุ่มเทเวลาในการทำงาน

(n = 100)

ข้อ	ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (Y_5)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	ครูผู้สอนทุ่มเทและให้เวลาในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา	4.58	0.53	มากที่สุด
2	ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.56	0.51	มากที่สุด
3	ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน	4.54	0.57	มากที่สุด
4	ครูผู้สอนมีการอบรม แนะนำ สั่งสอนนักเรียนอยู่เป็นประจำ	4.49	0.55	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีพัฒนาส่งเสริมคุณภาพของนักเรียนอย่างทุ่มเทเวลาในการสั่งสอน	4.54	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.54	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน ทุ่มเทเวลาในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.54$, S.D = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ

มากที่สุดจำนวน 4 ข้อ และอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนทุ่มเทและใช้เวลาในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.58$, S.D = 0.53) ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.56$, S.D = 0.51) สถานศึกษามีพัฒนาส่งเสริมคุณภาพของนักเรียนอย่างทุ่มเทเวลาในการสั่งสอน ($\bar{x} = 4.54$, S.D = 0.54) ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆที่นอกเหนือ จากการสอน ($\bar{x} = 4.54$, S.D = 0.57) และครูผู้สอนมีการอบรม แนะนำ สั่งสอนนักเรียนอยู่เป็นประจำ ($\bar{x} = 4.49$, S.D = 0.55)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.57 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

(n = 100)

ข้อ	มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Y ₆)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.58	0.57	มากที่สุด
2	สถานศึกษาพัฒนา ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.58	0.55	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.62	0.52	มากที่สุด
4	สถานศึกษานำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนา นักเรียนอยู่เสมอ	4.60	0.56	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น	4.59	0.57	มากที่สุด
6	สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง	4.61	0.53	มากที่สุด
	รวม	4.59	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.59$, S.D = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป หาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาพัฒนาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 4.62$, S.D = 0.52) สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.61$, S.D = 0.53) สถานศึกษานำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนานักเรียน อยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.60$, S.D = 0.56) สถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น ($\bar{x} = 4.59$, S.D = 0.57) สถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียน เป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 4.58$, S.D = 0.55) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.58$, S.D = 0.57)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.57 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

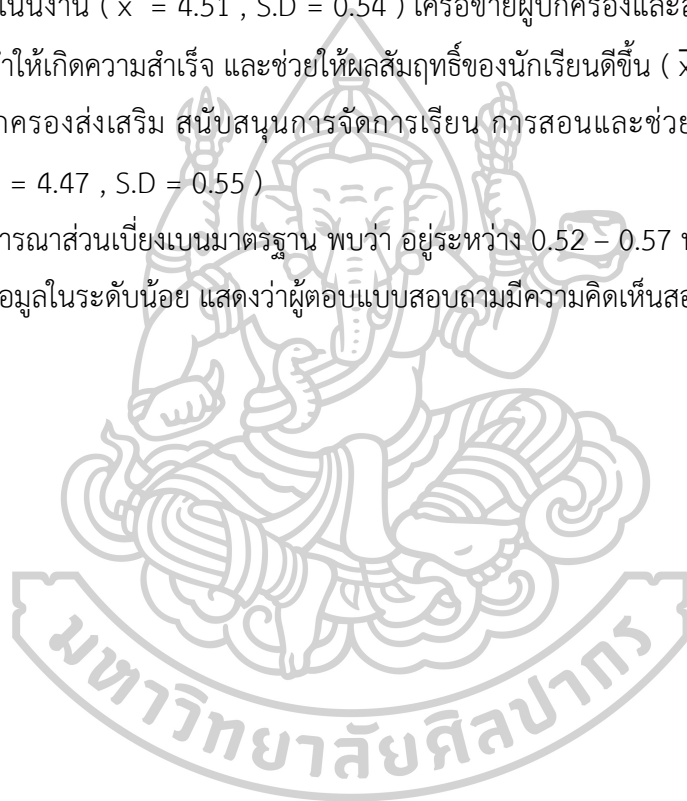
ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

(n = 100)

ข้อ	มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Y ₇)	\bar{x}	S.D	ระดับ
1	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.53	0.52	มากที่สุด
3	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือในส่วนตัวต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดีขึ้น	4.50	0.57	มากที่สุด
4	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.47	0.55	มาก
5	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม มีการประเมินผลและมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน	4.51	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.51	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$, S.D = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันจนเกิด ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.56$, S.D = 0.53) สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุน ภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.53$, S.D = 0.52) เครือข่ายผู้ปกครอง ส่งเสริม มีการประเมินผล และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและ พัฒนาการดำเนินงาน ($\bar{x} = 4.51$, S.D = 0.54) เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือใน ส่วนต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น ($\bar{x} = 4.50$, S.D = 0.57) เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียน การสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย ($\bar{x} = 4.47$, S.D = 0.55)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.57 หมายความว่ามีการ กระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน



ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation
coefficient) ดังรายละเอียดในตาราง ที่ 18

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 100)

ตัวแปร	1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบ และปลอดภัย (Y ₁)	2. พันธกิจของสถานศึกษามีความ ชัดเจน (Y ₂)	3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Y ₃)	4. มีบรรยากาศของความ คาดหวังที่สูง (Y ₄)	5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (Y ₅)	6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Y ₆)	7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผู้ปกครอง (Y ₇)	ภาพรวม (Y _{tot})
1. กล้าทำทนายต่อ กระบวนกร (X ₁)	.294**	.712**	.42 3**	.409**	.409**	.277**	.384**	.586**
2. สร้างแรง บันดาลใจวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (X ₂)	.305**	.665**	.39 5**	.341**	.363**	.264**	.335**	.535**
3. เพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ให้ผู้อื่น (X ₃)	.320**	.744**	.45 2**	.384**	.343**	.319**	.322**	.577**
4. ต้นแบบนำทาง (X ₄)	.401**	.874**	.45 9**	.440**	.406**	.338**	.389**	.663**
5. สร้างขวัญ กำลังใจ (X ₅)	.284**	.572**	.56 9**	.357**	.296**	.589**	.289**	.538**
ภาพรวม (X _{tot})	.355**	.797**	.49 3**	.426**	.403**	.370**	.381**	.646**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .646^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน ($X_1 - X_5$) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมรายด้าน ($Y_1 - Y_7$) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ต้นแบบนำทาง (X_4) กับ พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.874^{**}$ ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อย ที่สุด คือ สร้างแรงบันดาลใจวิทยุทัศน์ร่วมกัน (X_2) กับมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Y_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.264^{**}$

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมรายด้าน ($Y_1 - Y_7$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับ พันธกิจของสถานศึกษา มีความชัดเจน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.797^{**}$ ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบ และปลอดภัย (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.355^{**}$

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (Y_{tot}) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน ($X_1 - X_{10}$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (Y_{tot}) กับต้นแบบนำทาง (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.663^{**}$ ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (Y_{tot}) กับ สร้างแรงบันดาลใจวิทยุทัศน์ร่วมกัน (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ $.535^{**}$

สรุปผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” วัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 100 ฉบับ จากสถานศึกษา 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.28 ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษา ละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และ 2) ครู จำนวน 2 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิด ของคูทซ์ และ โปสนเนอร์ (Kouzes and Posner) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สร้างขวัญกำลังใจ ต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน กล้าท้าทายต่อกระบวนการ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นตามลำดับ

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พันธกิจของโรงเรียน มีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

อย่างสม่ำเสมอ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ทุ่มเทเวลาในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความตระหนักถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุก ๆ ด้านในการบริหารงานสถานศึกษา การมีความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์ สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการจัดการศึกษา การควบคุม การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งชุมชน ผู้ปกครอง ดำเนินการให้บรรลุ จุดมุ่งหมายให้มีประสิทธิภาพ อันเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา โดยผู้บริหารเพิ่มศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน มีการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูทุกคน ส่วนร่วมในการวางแผน ให้สิทธิ์ในการเลือกและตัดสินใจอย่างอิสระ ให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยเน้นการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน ครองงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู ผู้ปกครอง นักเรียนในสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารมักสร้างเป้าหมายใหม่ ๆ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง ความกล้าในการสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร หรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพที่มีคุณภาพ ถือว่าเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้สู่ความสำเร็จ นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหาร สถานศึกษาต้องรู้จักแสดงออกเพื่อเป็นผู้นำในการบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ สิ่งการและ ควบคุมการดำเนินงาน สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนดูแลช่วยเหลือ รวมถึงการสร้าง

ความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุ่มเทความพยายามที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ คือมีความรู้ความสามารถ แสดง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารงาน สถานศึกษาได้เป็นอย่างดีจนเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งโดย ภาพรวมและรายด้าน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม เป็นรายด้านพบว่า ด้านสร้างขวัญกำลังใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด เป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษา เร่งเห็นถึงการสร้างขวัญและให้กำลังใจ ของบุคลากรในสถานศึกษา อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารตระหนักในการสร้างแรงกำลังใจ การได้รับ กำลังใจและแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสร้างแรงเมื่อ ประสบความสำเร็จมีการให้รางวัลในการเป็นขวัญกำลังใจแก่ครู วิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จสิ่งที่มี อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของสถานศึกษา โดยครูมีขวัญและกำลังใจทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เป็นอัตลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวดี ภูผา ได้ศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านเป็นต้นแบบนำทาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด เป็นอันดับสอง ทั้งนี้ เพราะ ผู้บริหารตระหนักในการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารต้องคิดริเริ่มทำก่อนหรือปฏิบัติก่อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตัวเป็น แบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นผ่านการปฏิบัติงาน ให้เห็นถึงความคืบหน้าและการไม่หยุดอยู่กับ ที่ผู้นำจะสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม และตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างสำหรับคนอื่น เพื่อใช้ในการ ปฏิบัติตามมีการกำหนดมาตรฐานที่สูง มีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับทางที่บุคคลควรได้รับการ ดูแล และเป้าหมายควรจะทำเนิการที่ทำให้สถานศึกษามีความเป็นเอกลักษณ์และโดดเด่น เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา ชันธุแสง ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมือง สมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีคำชมเชยเลขคณิตมากที่สุดเป็นอันดับสาม ทั้งนี้ การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญในการคัดสรรบุคคลเข้ามาทำงานของสถานศึกษาต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน และร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคต สามารถสร้างความแตกต่างได้ สร้างไอเดียและเอกลักษณ์ให้กับสถานศึกษา สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวก และมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ผ่านความจริงใจ ด้วยความชำนาญในการอุปมา อุปมัย สัญลักษณ์ ภาษาที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติธัช ออไอศูรย์ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่าผู้บริหารรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบสูงกว่าที่ครูรับรู้ และมีการรับรู้แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กล้าท้าทายต่อกระบวนการ มีคำชมเชยเลขคณิตมากที่สุดเป็นอันดับสี่ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารตระหนักในการเป็นผู้ริเริ่มพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง การท้าทายต่อกระบวนการ ทั้งการสร้างความคิดใหม่ๆให้เกิดขึ้น หรือยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ๆที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะท้าทายระบบ เพื่อที่จะเปลี่ยนความแนวความคิดของการปฏิบัติ เป็นโอกาสที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของคุณในสถานศึกษา และโอกาสสำหรับวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกลาร์จิกา ถวัลย์เสรี ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีแนวทางดังนี้ ผู้นำควรแสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งต่อผู้ปฏิบัติตนตาม หลักศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้นำควรสื่อสารให้ผู้ตามเกิดความหวัง สร้างแรงจูงใจจนทำให้เกิดความทุ่มเทจนกลายมาเป็นการอยู่ในอำนาจและเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา ผู้นำควรกระตุ้นผู้ตามให้มีการสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่ม และท้าทายความเชื่อและคุณค่าของตนเอง สนับสนุนผู้ตามโดยวิธีใหม่ และผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น มีคำชมเชยเลขคณิตมากที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารตระหนักในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น โดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถการเพิ่มศักยภาพใน

การปฏิบัติงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติจะช่วยให้พวกเขาติดตามงานของตนเองและตระหนักถึงศักยภาพของพวกเขาอยู่เสมอ ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพ ผู้บริหารพิจารณาความต้องการและความสนใจของผู้อื่น และปล่อยให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานในองค์กร และเป็นความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้ได้มาในการบริหารสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของอัครศักดิ์ สิทธิ ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผู้กัก ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นปัญญาและความ คิดสร้างสรรค์

2. จากผลการวิจัย พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ทั้งด้านงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน มีความเห็น ออกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น และผู้บริหารสามารถครองตน ครองคน ครองงานได้ เป็นอย่างดี จึงทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ จนสามารถทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี เพราะประสิทธิผลของ สถานศึกษาเป็นผลลัพธ์แสดงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กร ที่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณทั้งความมีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ ของกระบวนการ ทรัพยากรมนุษย์และมนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยสาวตรี บุญนุกูล ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และการผลิตนักเรียนให้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม เป็นรายด้านพบว่า พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีโรงเรียนต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งบุคลากรทั้งหมดต้องเข้าใจในเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการสร้าง สิ่งที่ต้องทำก่อนหลัง จุดหมายขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ และความน่าเชื่อถือของโรงเรียนเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันทางด้านความคิด กำลังคน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ร่วมกันแก้ปัญหาเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสาร ประสบการณ์ ทั้งภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยมณฑลพรณ วุฒิอำพล ได้ศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ที่พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารความทุ่มเทเวลาในการทำงาน ความคาดหวังที่สูง พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และความสัมพันธ์เชิงบวก กับผู้ปกครองตามลำดับ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบ และปลอดภัย มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดเป็นอันดับสอง อาจเป็นเพราะสถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารและบุคลากรสามารถสังเกตพบความปลอดภัยและการจัดระเบียบสภาพแวดล้อมเป็นการรักษาสภาพแวดล้อมการจัดระเบียบ การแนะนำ การปฏิบัติงานของสภาพแวดล้อมโรงเรียน รวมทั้งการมีวินัยในชั้นเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อคิดที่ว่าโรงเรียนจะไม่สามารถดำเนินการตามองค์ประกอบนี้ได้ ถ้านักเรียนทุกคน คณะครู และผู้บริหารไม่ทำงานร่วมกัน นักเรียนจะต้องรับผิดชอบที่จะประพฤติในสิ่งที่ไม่ละเมิดสิทธิ์และเสรีภาพของคนอื่น ในการเรียนรู้พฤติกรรมของนักเรียนจะต้องได้รับการดูแลจากครู ผู้ปกครอง ผู้พิทักษ์เด็ก นักเรียนอื่นๆ และชุมชนทั้งสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย นฤกร ปั่นพุ่มโพธิ์และคณะ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพการสอนของครู ด้านความพึงพอใจ ในการทำงานของครู และด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาตามลำดับ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด เป็นอันดับสี่ การใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์นักเรียนเป็นรายบุคคล และมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือ แนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป การ

หมั่นฝึกฝนจะส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนา ส่งผลถึงความก้าวหน้าของสถานศึกษา เป็นประโยชน์ในการพัฒนานักเรียนและคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา รอดเจริญ ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม ที่พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและจำแนกรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมุ่งมั่นในชีวิต ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ ด้านความสามารถในการปรับตัวที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด เป็นอันดับห้าผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดแนวทาง โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องเข้าใจและสามารถนำคุณสมบัติพิเศษของโรงเรียนมาสร้างให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของ การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การจัดการหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ และความรอบรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุวดี ประทุมและคณะ ได้ศึกษา ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ที่พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ มี 4 ปัจจัย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครู วัฒนธรรมองค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่ง ประสงค์ของโรงเรียน

ประสิทธิผลของสถานศึกษา มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด เป็นอันดับหกสภาพแวดล้อมที่มีการคาดหวังสูง โดยที่ทีมงานจะร่วมกันสร้างให้เด็กสามารถยกระดับมาตรฐานให้สูงกว่า โดยการส่งเสริมความรู้ความสามารถให้นักเรียน มีการจัดบรรยากาศในสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสม ต่อ ครู นักเรียน รวมไปถึง บุคลากรในสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศชั้นเรียนให้เหมาะแก่การเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละช่วงวัย เพื่อให้สถานศึกษา มีความพร้อมมากขึ้นยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ ปัญญา ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ที่พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน มีทุ่มเทเวลาในการทำงาน ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่เป็นอันดับสาม เพราะผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษามีเมื่อมีภารกิจต้องทำให้สำเร็จเร็ว โดยสร้างมาตรฐานให้เป็นในลักษณะที่เด็กส่วนใหญ่ จะมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมต่าง เพื่อบรรลุภารกิจ โดยจะเป็นการสร้างความสำเร็จพื้นฐานให้กับเด็กเกิดทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความร่วมมือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สถานศึกษามีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดอัตรากำลังแทนอัตราที่ว่างลง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพรรณ วุฒิอำพล ได้ศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ที่พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารความทุ่มเทเวลาในการทำงาน ความคาดหวังที่สูง พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและ ปลอดภัย การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และความสัมพันธ์เชิงบวก กับผู้ปกครองตามลำดับ ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่เป็นอันดับสุดท้ายว่า การที่จะส่งเสริมให้ผู้ปกครองร่วมสนับสนุนในภารกิจและกิจกรรมของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์นักเรียนดีขึ้น ผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุเป้าหมาย การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอก หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาโดย การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพรรณ วุฒิอำพล ได้ศึกษาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ที่พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารความทุ่มเทเวลาใน การทำงาน ความคาดหวังที่สูง พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและ ปลอดภัย การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ภาวะผู้นำด้านวิชาการ และความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองที่มีคุณภาพสูงขึ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือคล้อยตามกัน กล่าวคือ หากผู้บริหารแสดงออกภาวะผู้นำผู้บริหาร ปฏิบัติงานตามสถานภาพ และมีความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหาร

สถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ การกำหนด นโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา การควบคุม การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งชุมชน ผู้ปกครอง ดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ก็จะมีผลทำให้ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดตามไปด้วย ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จนเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิติศักดิ์ ปัญญา ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จากการวิจัยพบว่า ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีความสัมพันธ์ กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายคู่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ใน ลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ต้นแบบนำทาง และพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบในสถานศึกษามีสภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นต่อกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้ การทำตามข้อตกลงของพันธกิจของสถานศึกษาที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานและการพัฒนาสถานศึกษาในขอบเขตที่ตั้งไว้ เพื่อให้คนในสถานศึกษาเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีระบบ และประสิทธิภาพมากขึ้นยิ่ง เพื่อพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษา สามารถจัดการกับ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสถานศึกษา สามารถปรับตัวได้ทันและเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยอัครศักดิ์ สิทธิ ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ในสถานศึกษาให้มีความหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานและการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ ไชยจิตร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5 พบว่ามีค่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และด้านบทบาทเป็นผู้ ประชาสัมพันธ์ และประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์และมนุษย์สัมพันธ์ มีค่ามัชฌิม เลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น จึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องภายในสถานศึกษาได้ทราบ ด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสม และรวดเร็ว เพื่อให้มีความถูกต้อง เช่น ปรึกษาหารือมอบหมายงานกับฝ่ายบริหาร และประชุมชี้แจงกับครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรมีเป้าหมายในการทำงานที่สูง และดำเนินความเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จ เช่น การกำหนดโครงการที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียน การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประชุม ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสรรจัดสรรครูเข้าร่วมงานให้สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่มีคุณภาพสูงกว่าเดิมยิ่งขึ้น

2. จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ ครู นักเรียน บุคลากรภายในสถานศึกษา รวมถึงผู้ปกครอง ในการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีการสร้างแรงจูงใจสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อความร่วมมือ และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครอง เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องข้อมูลและความช่วยเหลือนักเรียนที่จำเป็นได้ มีการจัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและสร้าง

แรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เพื่อการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

3. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนากระบวนการต่างๆ ภายในโรงเรียน ให้ครู และนักเรียน เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เพื่อ สถานศึกษาจะได้เจริญก้าวหน้าตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม ครู นักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา รับรู้และเกิดทัศนคติที่ดีต่อ สถานศึกษา พร้อมให้ความช่วยเหลือกับสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านและทุก ๆ ทาง ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมนุษย์สัมพันธ์ภายในสถานศึกษา มีนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดี

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดอื่น
3. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลพรรณ วุฒิอำพล, “ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1,” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์ วิจัย**
12, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563):161-174.
- กิตติธัช ออไอศูรย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของ ผู้บริหารและครู,
วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 2,1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 49.
- กิตติศักดิ์ ปัญโญ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: จัดการเรียนรู้การสอนที่เน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญ,” **วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์13,38** (พฤษภาคม – สิงหาคม
2561): 135.
- เกล้ารจิกา ถวัลย์เสรี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เมืองโพ
ธาราม จังหวัดราชบุรี,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 6, 2**
(มกราคมมิถุนายน 2559): 9.
- จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2(กรุงเทพฯ :
บุ๊ค พอยท์,2551).
- ชรินทร์ มั่งคั่ง, **ภาวะผู้นำคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานการเรียนรู้สังคมศึกษา** (เชียงใหม่:โรงพิมพ์ได
มอนต์ กราฟิก กรุป, 2559).
- ณัฐวิภา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและ กำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี,”
วิจัยสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย สู่ Disruptive Society 11,12
กรกฎาคม 2562): 636.
- ทัศนีย์ ไชยจิตร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ทำงานเป็นทีม
ของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี
เขต 5,” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย 5, 1**(มกราคม – เมษายน 2564): 109-
110.
- ทิศชากร แสนสุริวงศ์, “ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ,” **วารสารการบริหาร
การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 7, 26** (มกราคม – มีนาคม 2562):

121 – 122.

ธรร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา(กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2551).

ธีรศักดิ์สารสมิคร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0,”

การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติราชธานีวิชาการ 5,5 (พฤษภาคม 2563): 348-349.

นฤกร ปันพุ่มโพธิ์และคณะ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.” **วารสารวิจัยทางการศึกษา**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 81-96.

นิตยา ชันธุแสง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมือง สมุทรปราการ,”

วารสารมงกุฎทักษิณ 1,1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 56.

ปฐมาพันธ์ หันจางสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร กับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

1,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 7, 25

(ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 201.

ปวีณา รอดเจริญ, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม,” **วารสาร**

สังคมศาสตร์วิจัย 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2563): 62-82.

ปานรดา พรธัชชัย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครใน

เขตทวีวัฒนา” **ปริญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2557.

ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา,” **วารสาร มนุษยศาสตร์**

และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561):18.

ภารดี อนันต์นาวิ ,หลักการแนวคิด **ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหาร

การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา,2551.

มัทนา วังถนอมศักดิ์, “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” งานวิจัย สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2550.

ยุวดี ประทุมและคณะ, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา** ข

1,30 (มกราคม - เมษายน 2560): 181.

- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร**,
ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12, พิมพ์
ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.
- รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร, **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร**,
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.
- วิชัย ต้นศิริ, **อุดมการณ์ทางการศึกษา : ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ** กรุงเทพฯ : สามลดา, 2549.
- สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด, 2552.
- สาวิตรี บุญนุกูล, “ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 6,” **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 14, 1 (มกราคม - เมษายน 2563): 5-14.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, **รายงานผลทดสอบทางการศึกษาระดับพื้นฐาน
(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียน มัธยมศึกษา
พ.ศ. 2552** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-
2579)** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ ความสำเร็จของ
องค์กรอย่างยั่งยืน,” **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ
Veridian E-Journal, Silpakorn University 9,1** (มกราคม – เมษายน 2559): 845.
- อัครศักดิ์ สิทธิ, “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2,” **วารสารการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 7, 25**(ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 71 -72.
- อุทุมพร จามรมานและคณะ, **การควบคุมการวัดผลและการจัดการความรู้** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ, **การนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ภาษาอังกฤษ

Albert, A., & Olivia A.T, Linking Transformational Leadership to Employee Turnover:

- The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. ”**International Journal of Business Administration**, 2015.
- Austin Gilbert and David Reynolds, “**Managing for Improved School Effectiveness : An Interantional Survey**,” *School Organization*, (2/3) (1990):167-168.
- Bass Bernard M., “Leadership and Performance Beyond Expectation” **Quote in Leadership in Organization. 2nd ed.**, 57, Gary A. Yukl, (Englewood Cliffes, New Jersay: Prentice – Hall), 1989.
- Bennis Warren, and Burt Nanus, **Leaders** New York: Harper & Rwo, 1985.
- Best John W., **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall Inc), 1970.
- Bossert Steven T., “School Effect,” **In Handbook of Research on Educational Administration : A Project of the American Education Research Association** (New York : Longman, 1988.
- Boyett Joseph H., “The Proof That Transformational Leadership Works,”**The Scince of Leadership, 2.** Publication, 2001.
- Brown Willam A., “Organizational Effectiveness in Nonprofit Human Service Organization : The Influence Of the Board of Direct”, **Dissertation Abstracts International – B 60**, 12 (2000): 15-17.
- Burns James M., **Leadership** (New York: Harper & Raw), 1978.
- Christopher, Day and others, “The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference,” **Educational Administration Quarterly**,52,2,(April 2016): 221-258.
- Clowdbury Subir, **The Nature of Leadership** (New York: Management Financial Times Prentice-Hall) 2000.
- Conger J.A, **The Charismatic Leader** (San Francisco: Jossey-Bass), 1989.
- Cronbach Lee J., **Essentials of Psychology Testing**, 3 ed. (New York: Harper & Row), 1974.
- Dessler Gary, **Management: Leading People and Organization in the 21st Century** (New Lersay: Prentice-Hall International, 1998): 202.
- DuBrin Andrew J., **Leadership: Reseach Findings Practice, and Skill** (Houghton Mifflin Compay, 1998): 198.

- Eliophotou Maria, Menon The Relationship between Transformational Leadership, “Perceived Leader Effectiveness and Teachers,” **Job Satisfaction Journal of Educational Administration** 52,4,(2014): 509-528.
- Foster William, “Towards a Critical Practice of Leadership,” In J. Smyth(ed) **Critical Perspectives on Educational Leadership** (London: The Falmer press, 1989): 45-46.
- Fullan Michael, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass), 2004.
- Glickman Carl D., **Supervision of Instruction : A Developmental Approach**, 2nd ed. (Boston, MA:Allyn and Bacon), 1990.
- Gordon Judith R. and others, **Management and Organization** (Biston : Allyn and Bacon), 1990.
- Griffin Paul, **Diction of 20th century music Paul Griffiths** (New York: Thames and Hudson), 1996.
- Hanson Mark E., **Educational Administration and Organization Behavior**, 4th ed. (Boston, MA : Allyn and Bacon),1996.
- Harris Phillip R., **High performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity**, (Glenview Illinois: Scott Foresman and Company), 1989.
- Hinkle D.E., W. William, and G.J. Stephen, **Applied Statistics for theBehavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin), 1998.
- Hoy Wayne K. and Cecil G. miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**. 6th ed. (New York : Mc Graw – Hill Inc., 2001): 275.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich.&, James, H.Donnelly,. **Organizations : Behavior structure and processes**. 10th ed. (Boston, Mass.: McGraw – Hill,Inc),2000.
- Kent T.W, D Graber and J Johnson, **Leadership in thef of new health care enviroments**, *The Health Care Supervisor*.15,2: 27-34
- Kotter J.p, **A Force for Change** (New York: Free Press), 1990.
- Kotter John P., **Leadership Change**, 1st ed. (Boston: Harvard Business School Press), 1996.
- Kouzes J.M and B.Z Posner , **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass), 2002.

- Krejcie Robert V. and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal for Education and Psychological Measurement** 3, no. November 1970.
- Leacock St. Claire A., **An Examination of Leadership Practice (Effectiveness) in an Eastern Caribbean Electric Utility: From Transformation Leadership Dilemma** [online], accessed 11 January 2014.
- Leithwood Kenneth, Doris Jantz and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Time** Buckingham: Open University Press, 1999.
- Liane, Bacha, "The Relationship between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics," **Journal of Management Development**. 33,4,(2014): 410 – 420.
- Likert Rensis, **New Patterns of Management** (Tokyo: McGraw – Hill Book company), 1961.
- Lunenburg Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont: Wadsworth), 2012.
- Manaasse A.L, **Vision and Leadership**: Paying attention to intention, *Journal of Education*, 63(1), 1986): 150-173.
- Mojgan Afshari, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj, "Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools," **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology** 11,4 (October 2012): 164.
- Mott Paul E., **The Characteristic of Effective Organization** (New York : Macmillan), 1996.
- Mott Paul E., **The Characteristics of Effective Organizations** (New York : Harper & Row, 1972) cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc), 1991.
- Muchinsky Pual M., **Psychology Applied to Work an Introductions to Industrial and Organizational Psychology** (Belmont: Brooks/Cole Pub), 1997.
- Munir Farhat and Muhammad Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic

- Effectiveness,” **Bulletin of Education and Research** 40,1(April 2018): 99.
- Mushinsky M.P. **Psychology : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology 5th ed** (CA: Brooks/Cole), 1997.
- Nahavandi Afsaneh and Air R. Malekzadeh, **Organizational Behavior : The Person \ Organizational Fit** New Jersey : Prentice Hall, Inc. 1990.
- Northouse P.G, **Leadership: Theory and Practice, 2nd ed.** (New York : Sage Publication) 2001.
- Ozkan Suna, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan, “An Analysis of the Relationship between School Managers’ Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers,” **International Journal of \ Educational Methodology** 1,1(2015): 27.
- Razil T.A. and A.D. Swanson, **Fundamental concept of Educational Leadership, 2nd** New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998.
- Reid Ken, David Hopkins, and Peter Holly, **Towards the Effective School** (Oxford : Basic Blackwell Ltd), 1988.
- Sergivanni Thomas J., **The Principal ship : A Reflective Practice Perspective, 2nd ed.** Boston, Mass: Allyn and Bacon, 1991.
- Simon Richard and Max Schuster, “**Webster’s New World Dictionary,**” 1982.
- Sloane Maria, **Transformational Leadership Is Crucial** [online], accessed 11 March 2014.
- Steers Richard M., **Organization Effectiveness : A Behavioral View**, (Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc), 1977.
- Stevenson Eric J. and James R. Warn. “**Effective Leadership Development: Creating Better Mental Models,**” in School of Economics and Management (University College, Australian Defence Force Academy), 2004.
- Yukl G , **Leadership in Organization** (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1998), 20.
- Yukl Gary and Van David D. Fleet, “**Theory and Research on Leadership in Organizations,**” In **Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2nd ed.**, (3 edited by Marvin: D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992): 175-176.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ





ที่ อว 8612.2/4๕๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองได้ รอดอยู่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอดิเทพ เล็งสาย รหัสนักศึกษา 61252349 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 6255 7551

SM องคมนตรีแห่งการสร้างสรรค์ มีความเป็นเลิศ
ศึกษาศาสตร์ A มีตามเป็นมรดกวัฒนธรรมด้านการศึกษา
ศิลปากร R ระดับ 1 ใน 5 ของประเทศ
T E D U C

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความตรงด้านเนื้อหา (content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวกับการศึกษาจำนวน 5 คน ดังนี้

1. ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองใต้ รอดอยู่

วุฒิการศึกษา : ปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนราชินีบูรณะ

วิทยฐานะ : ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

2. ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

วุฒิการศึกษา : ปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
จาก มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพฯ

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย

วิทยฐานะ : ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

3. ดร.ชัชวาลย์ สิงหาทอง

วุฒิการศึกษา : ปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา

วิทยฐานะ : ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ

4. นายจिरประวัตติ ศรีวิวัฒนทรัพย์

วุฒิการศึกษา : ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิจัยและประเมินผลการศึกษา
จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง : ศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม

วิทยฐานะ : ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

5. นางฉัตรชนกานต์ เปรมพัฒนพันธ์

วุฒิการศึกษา : ปริญญาโท หลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง : ครู โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

วิทยฐานะ : ครูชำนาญการพิเศษ เอกภาษาไทย

ภาคผนวก ข
แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ
และค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ



แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC)

เรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม”

คำชี้แจง

1. วิจัยเรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

2. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องข้อคำถามกับนิยามตัวแปรของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ดังนี้

-1 หมายความว่า คำถามไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

1 หมายความว่า คำถามสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

นายอดิเทพ เล็งสาย

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) (X₁)								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างกระบวนการใหม่ๆให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร หรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดวิธีการใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ พัฒนาการระบบบริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ จากครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำวิธีใหม่ๆ มาให้ครูใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาใหม่เพื่อทดสอบความ สามารถของตนเอง	1	1	1	1	0	1.0	ใช้ได้
สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) (X₂)								
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการคัดสรรครูให้เหมาะสมกับ งาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และ ทิศทางของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันกับครู	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษาร่วมกัน	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติเดิม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) (X₃)								
13	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู มีการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทุกคน มีส่วนร่วมในการวางแผน และมีสิทธิ์ในการเลือกตั้งสিনিใจอย่างอิสระ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และให้เกียรติทุกคนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนมีความความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบรักสถานศึกษา และปรารถนาให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
ต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) (X₄)								
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้ครูได้ปฏิบัติตาม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงานจนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่างสำหรับ ครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
24	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ที่ชัดเจนโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษาคำพูดของตนเองเสมอ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

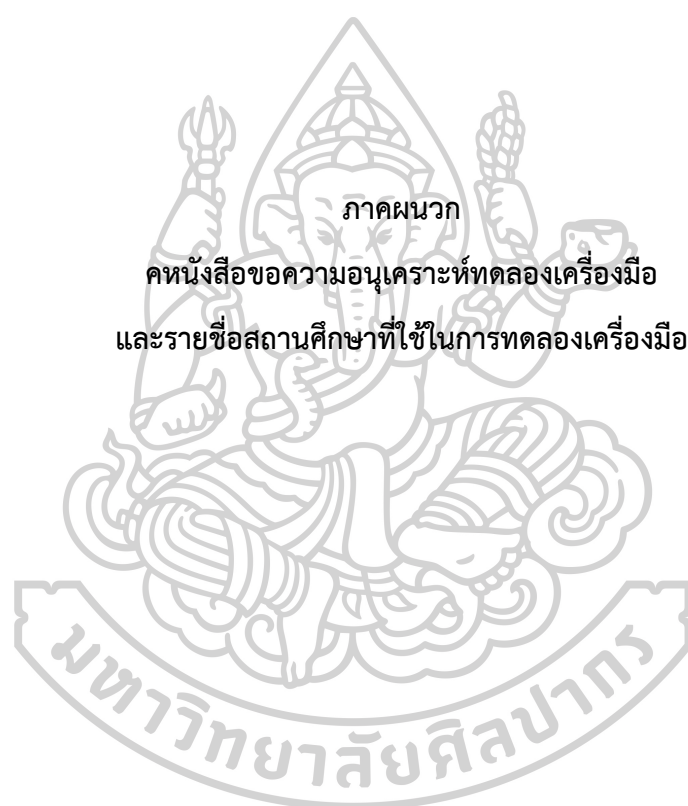
ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
สร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) (X₅)								
27	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณและมอบรางวัลให้กับครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกที่โดดเด่นและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชมเชยหรือจัดงานสังสรรค์ให้กับความสำเร็จของครูภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ที่ชัดเจนโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	0	0	0	1	1	0.4	ใช้ไม่ได้

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) (Y₁)								
33	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
34	สถานศึกษามีการดูแลรักษาสิ่งอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
35	สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (A clear school mission) (Y₂)								
38	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ ของสถานศึกษา	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูรู้ถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
41	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงาน กระบวนการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
42	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
43	ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆที่สามารถตรวจสอบได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
มีภาวะผู้นำทางวิชาการ(instruction leadership) (Y₃)								
44	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
46	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในงานวิชาการและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ	0	1	0	0	0	0.2	ใช้ไม่ได้
47	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
48	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
49	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
50	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) (Y₄)								
51	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
52	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
53	ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้น ให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
54	ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
55	ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
56	ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) (Y₅)								
57	ครูผู้สอนทุ่มเทและให้เวลาในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
58	ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
59	ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
60	ครูผู้สอนมีการอบรม แนะนำ สั่งสอนนักเรียนอยู่เป็นประจำ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
61	สถานศึกษามีพัฒนาส่งเสริมคุณภาพของนักเรียน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	อย่างทุ่มเทเวลาในการสั่งสอน							
มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) (Y₆)								
62	มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
63	สถานศึกษาพัฒนา ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
64	สถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียน เป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
65	สถานศึกษานาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนา นักเรียน อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
66	สถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
67	สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations) (Y₇)								
68	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
69	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
70	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือในส่วนตัวต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดีขึ้น	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
71	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
72	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม มีการประเมินผลและมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้



ภาคผนวก
คหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/473

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นายอดิเทพ เส็งสาย รหัสนักศึกษา 61252349 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สวณ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 6255 7551

รายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือ

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด
1	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	สพม.สุพรรณบุรี
2	โรงเรียนสวนทอญ	สพม.สุพรรณบุรี
3	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	สพม.สุพรรณบุรี
4	โรงเรียนสวนแตง	สพม.สุพรรณบุรี
5	โรงเรียนอู่ทอง	สพม.สุพรรณบุรี
6	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	สพม.สุพรรณบุรี
7	โรงเรียนบางลี่วิทยา	สพม.สุพรรณบุรี
8	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	สพม.สุพรรณบุรี





ภาคผนวก ง
การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผลการทดลองเครื่องมือ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	70

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	333.72	209.434	.584	.969
x1.2	333.72	210.467	.438	.969
x1.3	333.72	209.434	.584	.969
x1.4	333.72	210.467	.438	.969
x1.5	333.75	209.355	.491	.969
x1.6	333.88	209.597	.319	.969
x2.1	333.75	209.355	.491	.969
x2.2	333.75	209.355	.491	.969
x2.3	333.75	208.129	.636	.969
x2.4	333.75	208.129	.636	.969
x2.5	333.72	209.434	.584	.969
x2.6	333.72	209.434	.584	.969
x3.1	333.75	209.613	.461	.969
x3.2	333.72	209.434	.584	.969
x3.3	333.72	209.434	.584	.969
x3.4	333.72	209.434	.584	.969
x3.5	333.75	209.419	.484	.969
x3.6	333.88	208.629	.399	.969
x3.7	333.78	208.112	.560	.969
x4.1	333.78	207.209	.654	.968
x4.2	333.81	208.222	.405	.969
x4.3	333.75	208.065	.644	.969
x4.4	333.72	208.983	.648	.969
x4.5	333.75	208.065	.644	.969
x4.6	333.78	207.144	.661	.968

x4.7	333.78	206.951	682	.968
x5.1	333.81	207.706	546	.969
x5.2	333.75	209.161	514	.969
x5.3	333.78	206.693	709	.968
x5.4	333.75	208.258	621	.969
x5.5	333.75	208.258	621	.969
y1.1	333.75	206.516	828	.968
y1.2	333.75	206.516	828	.968
y1.3	333.75	207.419	720	.968
y1.4	333.81	204.673	838	.968
y1.5	333.78	206.434	736	.968
y2.1	333.81	205.125	794	.968
y2.2	333.78	207.854	587	.969
y2.3	333.84	206.072	652	.968
y2.4	333.72	208.725	685	.969
y2.5	333.75	206.516	828	.968
y2.6	333.75	206.516	828	.968
y3.1	333.78	208.305	540	.969
y3.2	333.78	206.434	736	.968
y3.3	333.81	207.060	608	.969
y3.4	333.78	206.693	709	.968
y3.5	333.78	205.209	865	.968
y3.6	333.75	206.516	828	.968
y4.1	333.91	206.991	511	.969
y4.2	333.91	207.184	495	.969
y4.3	333.81	206.738	639	.968
y4.4	333.97	206.805	489	.969
y4.5	333.81	205.706	738	.968
y4.6	333.78	206.241	756	.968
y5.1	333.81	204.673	838	.968
y5.2	333.91	207.572	464	.969
y5.3	333.88	207.339	507	.969
y5.4	334.03	204.805	611	.969
y5.5	333.88	208.048	379	.969
y6.1	333.97	204.741	645	.968
y6.2	333.81	209.964	332	.969
y6.3	333.78	209.467	419	.969
y6.4	333.88	208.823	383	.969
y6.5	334.00	206.839	415	.969
y6.6	334.06	203.351	625	.969
y7.1	333.91	208.797	367	.969
y7.2	334.13	208.242	352	.969
y7.3	334.00	208.129	332	.970
y7.4	334.28	208.015	334	.970
y7.5	334.13	205.468	373	.970

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
338.66	213.652	14.617	70

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง





ที่ อว 8612.2/541

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นายอดิเทพ เสี่ยงสาย รหัสนักศึกษา 61252349 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ส.สงวน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 6255 7551

รายชื่อสถานศึกษาที่ขอเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับ	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน		
1	เมืองนครปฐม	1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย		
		2. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์		
		3. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา		
		4. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม		
		5. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม		
		6. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม		
		7. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย		
2	กำแพงแสน	8. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา		
		9. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน		
		10. โรงเรียนศาลาติกวิทยา		
3	ดอนตูม	11. โรงเรียนคางทองวิทยา		
		12. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา		
4	นครชัยศรี	13. โรงเรียนจิวรายนบุญมีรังสฤษดิ์		
		14. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา		
		15. โรงเรียนอนุบาลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย		
		16. โรงเรียนพลอยจาดูรจินดา		
		17. โรงเรียนแหลมบัววิทยา		
		18. โรงเรียนเพิ่มวิทยา		
		5	บางเลน	19. โรงเรียนบางเลนวิทยา
				20. โรงเรียนบางหลวงวิทยา
21. โรงเรียนสถาพรวิทยา				
22. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา				
6	สามพราน			23. โรงเรียนสามพรานวิทยา
		24. โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย		
		25. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา		
		26. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม		
7	พุทธมณฑล	27. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชฯ		
		28. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม		



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 70 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 5	ข้อ
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	จำนวน 31	ข้อ
ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	จำนวน 39	ข้อ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา	2	คน
2. ครู	2	คน

4. โปรดใส่เครื่องหมาย หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความเป็นจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ ข้อมูลที่ท่านตอบขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดแจ้งผู้วิจัยให้มารับแบบสอบถามเพื่อการวิจัยกลับคืน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายอดิเทพ เสี่ยงสาย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 086-2557551

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25 – 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปี ขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครูผู้ปฏิบัติการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาข้อคำถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับปฏิบัติเพียงช่องเดียว ตามที่ท่านตอบ

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างกระบวนการใหม่ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร หรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ พัฒนาการระบบบริหารสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ จากครู เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำวิธีใหม่ๆ มาให้ครูใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาใหม่เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision)						
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการคัดสรรครูให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับความต้องการ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ร่วมกันกับครู					
9	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครู มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เอกลักษณ์ของสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ครูมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่เคยปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติเดิม					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act)						
13	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู มีการทำงานร่วมกัน					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และมีสิทธิ์ในการเลือกตัดสินใจอย่างอิสระ					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และให้เกียรติทุกคนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนมีความความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบรักโรงเรียน และปรารถนาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ต้นแบบนำทาง (Modeling the Way)						
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เริ่มลงมือปฏิบัติ และทำเป็นตัวอย่างให้ครูได้ปฏิบัติตาม					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีใน การครองตน ครองคน ครองงานจนเป็นที่ยอมรับ และศรัทธาจากครู					
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างมาตรฐานการ ปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดแบบอย่าง สำหรับ ครูเพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม					
24	โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร สถานศึกษา					
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบาย เกี่ยวกับการดูแล ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา ที่ชัดเจนโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ ของสถานศึกษา					
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและรักษา คำพูดของตนเองเสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
สร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)						
27	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู					
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดพิธีประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลให้กับครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษา					
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกที่โดดเด่นและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชมเชยหรือจัดงานสังสรรค์ให้กับความสำเร็จของครูภายในสถานศึกษา					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกว่าคุณคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

คำชี้แจง ข้อคำถามในหัวข้อต่อไปนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา
 ตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับปฏิบัติเพียงช่องเดียว ตามที่ท่านตอบ
 ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment)						
32	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
33	สถานศึกษามีการดูแลรักษาสื่ออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
34	สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี					
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศเชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่นมีส่วนร่วมในการทำงาน					

ข้อ	ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (A clear school mission)						
37	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจของสถานศึกษา					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูรู้ถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงานกระบวนการวัดและประเมินผล					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน					
42	ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆที่สามารถตรวจสอบได้					
มีภาวะผู้นำทางวิชาการ(instruction leadership)						
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน					
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา					

ข้อ	ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
46	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
47	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
48	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน					
มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง(A climate of high expectation)						
49	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆที่จะนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้					
50	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้					
51	ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้น ให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง					
52	ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ					
53	ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง					
54	ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task)						
55	ครูผู้สอนทุ่มเทและให้เวลาในการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา					
56	ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
57	ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆ ที่นอกเหนือ จากการสอน					
58	ครูผู้สอนมีการอบรม แนะนำ สั่งสอนนักเรียนอยู่เป็นประจำ					
59	สถานศึกษามีพัฒนาส่งเสริมคุณภาพของนักเรียนอย่างทุ่มเทเวลาในการสั่งสอน					
มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress)						
60	มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
61	สถานศึกษาพัฒนา ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล					
62	สถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล					
63	สถานศึกษานำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนา นักเรียนอยู่เสมอ					
64	สถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น					
65	สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)						
66	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
67	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
68	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือในส่วนต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดีขึ้น					
69	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียน การสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
70	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม มีการประเมินผล และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายอดิเทพ เสี่ยงสาย
วัน เดือน ปี เกิด	13 กันยายน 2534
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2561 เข้ารับการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	48/1 หมู่ 5 ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

