



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

โดย

นางสาววิชญ์กัญญา เรือนทองดี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF BANPLONGLIAM SCHOOL'S
ADMINISTRATOR SAMUTSAKHON PROVINCIAL ADMINISATIVE ORGANIZATION



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2025
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็กม
	องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร
โดย	นางสาววิษณุภักดิ์ เรือนทองดี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

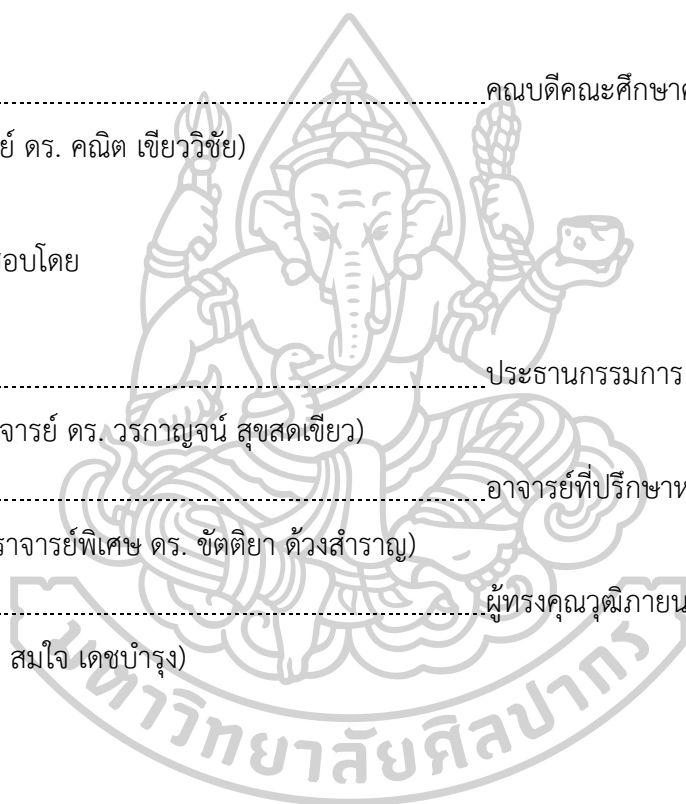
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. สมใจ เดชบำรุง)



660620157 : การบริหารการศึกษา แผน ข

นางสาว ภิษญักญญ เรือนทองดี: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ชัดติยา ดั่งสำราญ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร 2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 คน ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ประเภทคือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ตามแนวคิดของ บาส และอโวลีโอ 2) แบบบันทึกการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1.ผลการวิจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม อยู่ในระดับมากโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับดีมากและดี ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2.แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เป็นพหุแนวทาง โดยนำข้อคำถาม มาเป็นประเด็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาจำนวน 4 ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

660620157 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Miss Pichayakan RUENTHONGDEE : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF BANPLONGLIAM SCHOOL'S ADMINISTRATOR SAMUTSAKHON PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION Thesis advisor : Adjunct Assistant Professor Dr. Khattiya Duangsamran

The objectives of this research were 1) To investigate the transformational leadership of the administrators at Banplongliam school's administrator Samutsakhon provincial administrative organization. 2.) To examine the approaches for developing the transformational leadership of the administrators at Banplongliam school's administrator Samutsakhon provincial administrative organization. The research population consisted of a school administrator, 8 heads of learning departments, and 23 teachers, totaling 32 respondents. The research instruments comprised two types: (1) a questionnaire on transformational leadership of Banplongliam School administrators, developed based on the concepts of Bass and Avolio, and (2) an interview record form. The statistical methods employed for data analysis included frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis. The research findings was as follows:

1. The study revealed that the overall transformational leadership of the administrators at Banplongliam School was at a high level. By individual aspects, the results indicated very high and high levels across all four dimensions, ranked by mean scores as follows: consideration of individual differences, idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation, respectively.

2. The approaches for developing transformational leadership of the administrators at Banplongliam school's administrator Samutsakhon provincial administrative organization, were multi-faceted. The questions in the instruments were used as a framework to identify development strategies across four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยได้รับความอนุเคราะห์เมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ชัตติยา ตัวงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานการสอบการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร.สมใจ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำอย่างละเอียดในการทำวิจัย ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมไปถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความรู้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ น้อง ๆ สาขาบริหารการศึกษารุ่น 42 สำหรับ ข้อมูลเนื้อหาการวิจัยและกำลังใจเสมอมา

ขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสารเอกสาร บทความ และงานวิจัยทุกเล่ม ที่ช่วยให้การค้นคว้า ความอิสระมีความครบสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรภายในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอบคุณนายสรกฤช วงศ์แดง และ นางสาวสุภัทรา แต่งโสภะ ที่ได้ช่วยเหลือดูแลการจัดเรียงรูปเล่ม การเดินทาง ในการทำวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณนายสามารถ นางรุ่งอรุณ นายภฤทธิ นางสาวฤชญาภัทร เรือนทองดี ครอบครัวเสียงเพราะดี และ ครอบครัวรัตโนสถ ที่คอยให้กำลังใจแนะนำสั่งสอนด้วยดีเสมอมา สิ่งใดที่เป็นประโยชน์จากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่บิดา มารดา รวมถึงครูบาอาจารย์และผู้ที่ยอมรับสั่งสอนข้าพเจ้า สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานวิจัยครั้งนี้ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และจะนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาต่อไป

ภิษญักญญ เรือนทองดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	2
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
ภาวะผู้นำ	10
ความสำคัญของภาวะผู้นำ	13
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม	32

สภาพทั่วไปและประวัติความเป็นมา	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
งานวิจัยในประเทศ	35
งานวิจัยต่างประเทศ	38
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	44
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	44
ระเบียบวิธีวิจัย	45
แผนแบบการวิจัย	45
ประชากรและผู้ให้ข้อมูล	45
ตัวแปรที่ศึกษา	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การวิเคราะห์ข้อมูล	48
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	51
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม	53
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	60
สรุปผลการวิจัย	60
การอภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะการวิจัย	64

ข้อเสนอแนะทั่วไป	64
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	65
รายการอ้างอิง	66
ภาคผนวก.....	71
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	72
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	74
ภาคผนวก ค หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัยและรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	80
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	85
ประวัติผู้เขียน	88



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนบุคลากรของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม	32
ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละ และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม โดยภาพรวม (X_{tot}).....	53
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1).....	54
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2).....	55
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3).....	56
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	57

สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
แผนภาพที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
แผนภาพที่ 3 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ.....	23
แผนภาพที่ 4 ภาวะผู้นำแบบครบวงจร.....	24



บทที่ 1

บทนำ

สถานการณ์ในปัจจุบัน ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในด้านความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่มีอย่างรวดเร็ว ด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งเราเรียกว่า ยุคดิจิทัล ดิสรัปชัน ((Digital Disruption) โดย ยุคดิสรัปชัน (Digital Disruption) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งทำให้รูปแบบธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องปรับตัว หรือถูกแทนที่โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล การเกิดขึ้นของดิสรัปชันมักจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำให้เกิดความท้าทายกับองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน¹ เพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และมีคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ต้องปรับตัวให้เข้าปัจจุบันเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปและพัฒนาการศึกษาให้เท่าทันกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับปรุงการศึกษาพัฒนาให้สูงขึ้นเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ ต้องเร่งการพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับคนรุ่นใหม่ ขยายแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาให้กว้างขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียนด้วย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการกระตุ้นการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้ประเทศมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการรองรับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นต่อไป ดังนั้นเด็กไทยควรได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆเพื่อศักยภาพและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติต่อไป²

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกล่าวว่า การวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วซึ่งเป็นเป้าหมายอีก 20 ปีข้างหน้า โดย คนไทยในอนาคตต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมทั้งกาย

¹ Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

² อาภาพร รันคำภา, สุทธิพงศ์ บุญผดุง “รายงานการประชุม Graduate School Conference” (เอกสารในการประชุมวิชาการเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิสรัปชัน เสนอที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3 เมษายน 2566)

ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะในศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด และผู้ประกอบการบนฐานของการรู้คุณค่าความเป็นไทย มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย ความรับผิดชอบต่อสังคม และมีสุขภาวะที่ดี ซึ่งต้องมีการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ควบคู่กับการปฏิรูปที่สำคัญทั้งในส่วนของการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อให้คนมีความดี อยู่ในวิถี การดำเนินชีวิตและมีจิตสำนึกร่วมในการสร้างสรรค์สังคมที่น่าอยู่และการปฏิรูปการเรียนรู้ แบบพลิกโฉมในทุกระดับตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต³ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเป็นการเปลี่ยนแปลง สังคมไปสู่สังคมดิจิทัลส่งผลต่อการศึกษาซึ่งต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ กับสังคมและองค์กรภายนอกรวมถึงการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสามารถตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยการนำเทคโนโลยีและสื่อต่างๆมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการเรียน การสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาทุนมนุษย์ทุกช่วงวัยยังคงต้องมีการยกระดับใน แต่ละช่วงวันได้แก่เด็กตั้งแต่ในครรภ์ถึงปฐมวัยมีแนวโน้มพัฒนาการดีขึ้น แต่ก็ต้องพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับสมอง รวมถึงพัฒนาการโครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐานมากขึ้นช่วงวัยเรียน ในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศที่มี ระดับพัฒนาการใกล้เคียงกัน การเรียนรู้ในระบบยังไม่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตเด็กและเยาวชนส่วนหนึ่งขาด ความเชื่อถือในระบบการศึกษาจึงต้องสร้างโอกาสให้ได้รับการพัฒนาความรู้ตามแนวพหุปัญญา พร้อมทั้งสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการการศึกษาเพื่อสร้างการเติบโตของความคิดและพัฒนาตนเองให้ ทำสิ่งใหม่ๆ⁴การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตระหนักถึง พหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย มีเป้าหมายให้ทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็นต่อโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและ หน้าที่ มีความรับผิดชอบและมีจิตอาสา⁵

³ ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เข้าถึงเมื่อ 29 ธันวาคม 2567, เข้าถึงได้จากhttps://www.dga.or.th/upload/download/file_32600e26a233b3fc9c88e48300c10334.pdf,86

⁴ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน(พ.ศ.2566-2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ที่มา <http://www.bopp.go.th/wp-content/uploads/แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 60-70สพฐ สืบค้นวันที่ 10 มกราคม 2568>

⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน,ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565,1.

กระบวนการพัฒนาของมนุษย์ทุกช่วงวัย มีความสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่ปฐมวัยไปจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องมีการปรับกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัย โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลาและมีทักษะที่จำเป็นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในยุคสมัยปัจจุบัน ผู้บริหารต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งบริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สังคม เศรษฐกิจ นโยบายทางการศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการกระตุ้นการเรียนรู้ผู้เรียนให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม เสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรม มีวินัย ความเป็นมิตรต่อสังคม และมีสุขภาพที่ดี และพัฒนาความคิดในเชิงบวกทางการศึกษา การพัฒนาความรู้ตามแนวทฤษฎีปัญญารวมทั้งสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการศึกษ เสริมสร้างการเติบโตของความคิดและพัฒนาตนเองให้ทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการเติบโตและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติได้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาที่มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเป็นพลโลกในอนาคต ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 9 เทคโนโลยีทางการศึกษา มาตราที่ 64 ได้กำหนดว่า รัฐต้องส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงิน สนับสนุน การผลิตและมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ใน มาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ อีกทั้งในมาตรา 66 ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาใน โอกาสแรกๆ ที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต⁶ จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเรื่องราวของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้อง กับภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคการปฏิรูปการศึกษา ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของผู้บริหารในสถานศึกษาได้⁷เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์การ ด้านตัวบุคคล ด้านเทคโนโลยี ด้านกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรม ล้วนส่งผลกระทบทางอารมณ์ของพนักงานในองค์การ เช่น ความรู้สึกเจ็บปวด สูญเสีย

⁶ "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," *ราชกิจจานุเบกษา* ตอนที่ 74 ก, เล่ม 116 (19 สิงหาคม 2542): 38 – 39.

⁷ James Weber, "Instruction Leadership : A Composite Working Model "The Best of ERIC", 1987: 42-43

ความสะอาดสบาย รู้สึกไม่ปลอดภัย ความกลัว ความวิตกกังวล ขาดกำลังใจในการทำงาน คนส่วนใหญ่ มักกลัวความเปลี่ยนแปลงและจะแสดงออกโดยการต่อต้าน ผู้นำต้องเอาชนะต่อแรงต้านทานให้ได้เสียก่อน จึงจะ สามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ⁸

ปัญหาการวิจัย

โรงเรียนบ้านปล่องเหลียมเป็นโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การดูแลจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเอง(Self-Assessment Report :SAR) ของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยหลังจากการวิเคราะห์หาสภาพปัญหาดังนี้¹. โรงเรียนควรกระตุ้นครูให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้มากขึ้นโดยมีการต่อยอดผลงานและสร้างนวัตกรรมที่มีความหลากหลายและเน้นในเรื่องของความแข็งแรงและยั่งยืน 2. ส่งเสริมให้บุคลากรครู เข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น³.ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการทำหลักสูตรท้องถิ่นและความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน 4.ส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการสร้างกิจกรรมเสริมพัฒนาการของเด็กในทุกช่วงวัย 5ครูและบุคลากรในโรงเรียน และควรเพิ่มแรงจูงใจ เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ตนได้รับผิดชอบ โดยปัญหาดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องสำคัญที่จะจัดการกระบวนการรูปแบบภายในสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ทศนคติ ความรอบรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการจัดการระบบบริหารทั้ง 4 ฝ่าย คือ 1. ฝ่ายวิชาการ 2.ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ 3. ฝ่ายบริหารงานบุคคล 4. ฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสำคัญอย่างมากในการวางแผน ชื่อสัตย์ มีการอุทิศตนเองเพื่อผู้อื่น โอบอ้อมอารี นอบน้อม ใจกว้าง และมีความคิดที่สร้างสรรค์⁹

จากปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนและจัดการระบบการดำเนินงานในสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันการมีทัศนคติเชิงบวกและโอบอ้อมอารี สร้างความสามัคคีให้กับคนในองค์กร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่าง

⁸ Coghlan, D. (A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal* (1993). 14(4). 10-14.

⁹ โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม,รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ปีการศึกษา 2566 (สมุทรสาคร: โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร,2566),48.

เหมาะสม พร้อมทั้งเทคโนโลยี สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งผู้บริหารคือบุคคลสำคัญที่เป็นผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยการวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการทราบถึงบทบาทของผู้บริหารแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จพร้อมทั้งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและสามารถเติบโตเป็นกำลังของประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม จังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม จังหวัดสมุทรสาคร

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม จังหวัดสมุทรสาคร เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เป็นแบบพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

โรงเรียนนั้นเป็นองค์กรในระบบสังคม ที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมสังคม และชุมชน ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) มีลักษณะการจัดการเชิงระบบตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenborg and Ornstein) แสดงให้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Transformation

Process) และผลผลิต (Outputs) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษา แต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถานที่ ที่ให้การศึกษอบรมแก่เยาวชน เพื่อให้เจริญเติบโตเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และ ดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งรู้จักการทำความประโยชน์ให้แก่สังคม ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติที่ตนอาศัยอยู่¹⁰ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงต้องให้สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายทางการศึกษา คือ มีผลผลิตที่มีคุณภาพ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรควบคู่กับกระบวนการนิเทศ¹¹ โดยผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้ว ผู้บริหารยังต้องแสดง พฤติกรรมภาวะผู้นำหลายๆ ด้านมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถ ในการบริหารให้ประจักษ์ โดยแสดงออกทางด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้วยการชักนำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

แคมเบลล์ (Campbell), บริจส์ (Bridge) และ ไนสเตรนด (Knighstand) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1. ต้องเป็นผู้จัดรูปแบบ 2. เป็นผู้สื่อความหมาย 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา และ 4. เป็นผู้บังคับบัญชา¹² อับรามสัน (Abramson) ได้ศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ มี 3 ประการ คือ มีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความร่วมมือ (Collaboration) การทำงานเป็นทีม (Team Based Management) และภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership) และพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ทักษะหรือท่าทีที่จะเกิดขึ้น โดยเป็นผู้ริเริ่มกระทำพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบของผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้ร่วมงาน (Collaborator) ผู้สอน (Coach)¹³ ยูลค์ (Yukl) สรุปแนวปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ 2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ 3. ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี 4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5. สร้างโอกาสให้ พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก 6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ 7. ใช้กริยาท่าทางการกระทำเชิง สัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ 8. นำด้วยการเป็นแบบอย่าง 9. มอบอำนาจความรับผิดชอบใน การ ตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุ

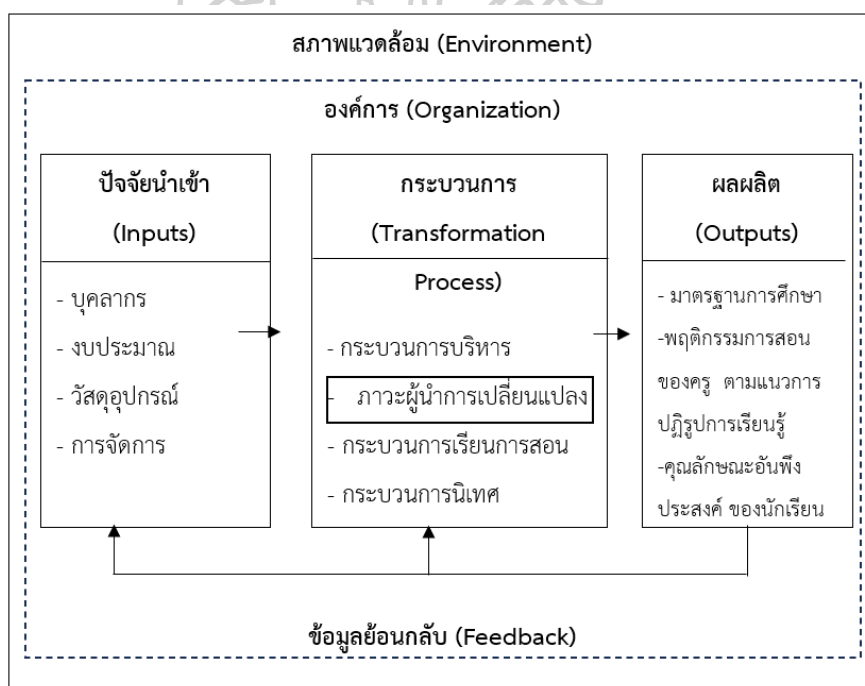
¹⁰ ที่มา: Fred C. Lunenburg and Allan C Orstein , **Educational Administration : Concepts and practices**, 7th ed. (California: Publications, 2022), 23-26.

¹¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2551), 2-3.

¹² Ronald F Campbell, Edwin M Bridge, and Raphael O **Knighstand, Introduction to Education Administration**, 5th Ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1977), 225-27.

¹³ Mark A Abramson, "In Search of the New Leadership," *Leadership Inc* 10 no. September (1966): 1-4.

วิสัยทัศน์¹⁴ แฮริส (Haris) กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลง ไว้ 5 ประการ คือ 1.ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2.มีความเป็น มิตรกับผู้ตาม 3. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 4.ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่องเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา 5.มีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรัก¹⁵ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่เสนอ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ3แบบคือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีองค์ประกอบ4ประการ คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) 2.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบด้วย 1.การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) 2.การบริหารแบบวางเฉย (Management - by Exception) และ 3. ภาวะผู้นำแบบอิสระ (Laissez-faire Leadership) หรือ ไม่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Non Leadership behavior) " ¹⁶ทฤษฎีภาวะ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สมัยใหม่ของ เบนนิส (Bennis)



¹⁴ Gary A. Yukl **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989), 21.

¹⁵ Phillip R Harris **High Performance Leadership Strategies for Maximum Career Productivity** (Glenview Illinois Scott Foresman and Company, 1989), 10.

¹⁶ Peter g. Northouse **LEADERSHIP Theory and Practice** (United Kingdom: SAGE Publications Ltd. 2013.6th)191-193

แผนภาพที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2022), 25.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในโรงเรียนบ้านปล่องเหลื่อม จังหวัดสมุทรสาคร โดยศึกษา ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลีโอ, ได้แก่

- 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership)
- 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
- 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ 3 การกระตุ้นทางปัญญา 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แผนภาพที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Peter g. Northouse **LEADERSHIP Theory and Practice** (United Kingdom: SAGE Publications Ltd. 2013.6th)191-193

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นภาวะที่ผู้นำที่มีบทบาทในการกระตุ้นและพัฒนาผู้ตามให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับชั้นอนุบาล 1 จนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่บริเวณที่ราบลุ่มแม่น้ำท่าจีน เลขที่ 5 หมู่ที่ 10 ตำบลท่าไม้ อำเภอกะทู้แบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110 ปัจจุบันสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับ คู่มือตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอสาระสำคัญ ดังนี้ 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และ 3)งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สภาวะที่ผู้ที่มีความสามารถในการผลักดันและส่งเสริมพัฒนาให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามหรือสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความคิด หรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่องค์กรหรือกลุ่มตั้งไว้ร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจที่แน่วแน่ และสามารถจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นและมีความพร้อมที่จะร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและการตีความที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคำว่า "ภาวะผู้นำ" โดยสามารถอธิบายได้หลากหลายมุมมอง ดังนี้

แทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H.) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีอิทธิพลที่เหนือกว่าบุคคลอื่นในสถานการณ์นั้นๆ ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุจากเป้าประสงค์¹⁷

¹⁷Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, (March–April 1961): 24.

เฮอร์เซย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้า สถานการณ์เปลี่ยนไปความเป็นผู้นำรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย¹⁸

เจคอบ (Jacob) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่า เมื่อทำตามข้อมูลที่ให้มานี้ จะสามารถสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้¹⁹

บาส (Bass) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าความคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น²⁰

เบิร์นส์ (Burns) อธิบายความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลนั้นสร้างความเปลี่ยนแปลงขึ้นมา กระตุ้น สร้างความมีส่วนร่วม ความพึงพอใจให้แก่ผู้ตาม²¹

เฮาส์ (House) และคณะ ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถชักนำ ชักจูง กระตุ้นเพื่อให้ผู้อื่นทำตามเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ²²

เดจโนสกา (Dejnoska) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม²³

ยุกัล (Yukl) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุ

¹⁸ Paul Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational : Utilizing Human Resources** (New York: McGraw-HillBook Co, 1970), 86.

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

²⁰ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: Free Press, 1985), 2.

²¹ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 2.

²² Robert J. House and Mary L. Baetz, “**Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions,**” in *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, ed. Barry M. Staw and L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), 184.

²³ Dejnoska, E. L., **Education and ministration glossary.** (Westport, CT: Greenwood,1983),94.

วัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม²⁴

ดูริน (Durin) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการมีอิทธิพลที่สามารถควบคุมผู้อื่น เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของกลุ่มและของหน่วยงาน²⁵

โบวี (Bovee) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ชั้น คือ ชั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และชั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การ”²⁶

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตามทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁷

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิด ความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และ ช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย²⁸

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ได้ให้ความหมายถึงคำว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการภายในกลุ่มซึ่งอาศัยอิทธิพลในการชี้นำ กระตุ้น สร้างความเปลี่ยนแปลงและสร้าง

²⁴ Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**, 2nd ed. (Englewood Cliff, NJ: PrenticeHall, 1989), 2.

²⁵ Andrew J. Dubrin, **Management of Organizational Behavior** (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1993), 51.

²⁶ L. C. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 468

²⁷ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, อ้างถึงใน สุภัทรา นุชสาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 18.

²⁸ รัตติกรณ์ จงวิศาล, **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 10.

แรงจูงใจให้บุคคลอื่นที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งที่กำหนดไว้²⁹

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น สามารถกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถในการมีอิทธิพล อำนาจ หรือชักนำผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยผ่านการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นในผู้อื่นเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่ มีการใช้ทักษะการปรับตัวในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบท เพื่อนำพาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของอารมณ์ในการสร้างอิทธิพลมากกว่าการใช้เหตุผล ตามมุมมองนี้ อิทธิพลที่เกิดจากอารมณ์และค่านิยมมีความสามารถในการอธิบายความสำเร็จอันโดดเด่นของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามยินดีที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของสาเหตุที่สูง ความสำคัญสัมพัทธ์ของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลและอารมณ์³⁰ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ และส่งเสริมความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำที่ดีมีผลต่อการพัฒนานโยบายที่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งการบริหารจัดการในยามวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ยืดหยุ่น และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้: การตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์: ผู้นำที่ดีสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับองค์กร ทำให้ทุกคนในทีมมีทิศทางเดียวกันในการทำงาน 1.การสร้างแรงบันดาลใจ: ผู้นำที่ดีสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ส่งเสริมให้พวกเขามีความมุ่งมั่นและทำงานให้ดีที่สุด 2.การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ: ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องในสถานการณ์ที่ท้าทาย ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว 3.การพัฒนาและสนับสนุนทีม: ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่ให้การสนับสนุนทางด้านเทคนิคและทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังพัฒนา

²⁹ มัทนา วังนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพริ้นติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561), 3.

³⁰ Northouse, P.G. **Leadership: Theory and Practice**, 8th ed (Sage Publications 2018), 6.

และส่งเสริมการเติบโตของทีมอย่างต่อเนื่อง4.การจัดการความขัดแย้ง: ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในทีม และสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ลบให้กลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้³¹

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (Burn) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการซึ่งทั้ง ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อ ยกความสำคัญของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์³²

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าคือผู้ที่ สามารถเป็นได้จาก ผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ มองงานใน แง่มุมใหม่ๆทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของ ทีมและของ องค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่ สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำใหกลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจ ตั้งแต่ต้น และ บ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและ มักจะนำไปสู่การ บรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น³³

ลีทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดง พฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายของกลุ่ม และการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้านดังนี้

- 1) การระบุ วิสัยทัศน์อย่าง ชัดเจน
- 2) การเกื้อกูล
- 3) การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
- 4) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล

³¹ Northouse, P.G. **Leadership: Theory and Practice**, 8th ed (Sage Publications 2018), 37.

³² Burns, J. M., **Leadership: Theory of leadership**, (New York: Harper and Row, 1978),

³³ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

5) การกระตุ้นทางปัญญา

6) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมการ และคาดหวังผลปฏิบัติงานของผู้ตาม ในระดับสูง³⁴

เรซิลและสแวนสัน (Rasil and Swanson) นิยาม ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น³⁵

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรมวิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วยการทำทายต่อ กระบวนการการสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทางและการสร้างขวัญและกำลังใจ โดย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 กระการ คือ 1) การเป็นต้นแบบนำทาง 2) การ สร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ความกล้าทำ ทายต่อกระบวนการ 4) การเพิ่มศักยภาพใน การปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจ³⁶

ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมาย คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อีกหลายท่าน ไซยา ภาวะบุตร กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมพัฒนาอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดผล สำเร็จทั้งกระบวนการและผลลัพธ์จึงเป็นการช่วยให้ผู้ตามมีเจริญก้าวหน้า สามารถพัฒนาสู่ความเป็น ผู้นำ สร้างความร่วมมือ มีการพึ่งพาอาศัย โดยอาศัยอิทธิพลในการมอบหมายงานและอำนาจจึงจะ ประสพผลสำเร็จ³⁷

มัทนา วังถนอมศักดิ์ ได้อธิบาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำการปฏิรูปหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ตามโดยทำให้พวกเขาดตระหนัก ความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีระดับ

³⁴ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi and Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Time** (Buckingham: Open University Press, 1996), 510.

³⁵ T.A.Razil and A.D. Swanson, **Fundamental concepts of Educational Leadership**, 2nd ed. (New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998), 32

³⁶ Kouzes and Posner, **The leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations**, 5th ed. (CA:Jossey-Bass, 2012),15-25.

³⁷ ไซยา ภาวะบุตร, **ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน**, (สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร, 2560), 31.

ที่สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตามเพื่อให้ประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตน ซึ่งทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย³⁸

สุพิศ ศรีบัว กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นจริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับสูง³⁹

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำที่มีบทบาทในการกระตุ้นและพัฒนาผู้ตามให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้รับอิทธิพลอย่างมากจาก James McGregor Burns (1978) ผู้ที่เขียนหนังสือขายดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเมือง Burns ได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ (transactional leadership) โดยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะดึงดูดค่านิยมทางจริยธรรมของผู้ตาม เพื่อพยายามยกระดับความตระหนักในประเด็นจริยธรรมและกระตุ้นพลังงานและทรัพยากรของพวกเขาในการปฏิรูปสถาบันต่างๆ ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติจะกระตุ้นผู้ตามโดยการดึงดูดความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตัวและการแลกเปลี่ยนประโยชน์กัน สำหรับผู้นำทางการเมืองกิจกรรมเหล่านี้รวมถึงการจัดหางาน, เงินอุดหนุน, สัญญารัฐบาลที่มีกำไร, และการสนับสนุนกฎหมายที่ต้องการตอบสนองการบริจาคมในการหาเสียงและการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งใหม่ สำหรับผู้นำทางธุรกิจ, ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหมายถึงการให้ค่าจ้างและสวัสดิการอื่นๆ เป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงาน ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติอาจเกี่ยวข้องกับค่านิยม แต่ค่านิยมเหล่านี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความซื่อสัตย์, ความยุติธรรม, ความรับผิดชอบ, และการแลกเปลี่ยนนอกจากนี้ Burns ยังระบุรูปแบบที่สามของอิทธิพลผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับอำนาจที่ชอบธรรมและการเคารพกฎระเบียบและประเพณี องค์กรแบบราชการเน้นการใช้อิทธิพลในรูปแบบนี้มากกว่าอิทธิพลที่ขึ้นอยู่กับแลกเปลี่ยนหรือการสร้างแรง

³⁸ มัทนา วังนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561), 81.

³⁹ สุพิศ ศรีบัว, "การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง," วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์ 6, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 791.

บันดาลใจกระบวนการที่ผู้นำดึงดูดค่านิยมและอารมณ์ของผู้ตามเป็นคุณลักษณะสำคัญในทฤษฎีปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ในองค์กร อย่างไรก็ตาม, ต่างจาก Burns ทฤษฎีใหม่ๆ ของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมักจะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายทางปฏิบัติในงานมากกว่าการยกระดับจริยธรรมของผู้ตามหรือการปฏิรูปทางสังคม⁴⁰ ซึ่งมีทฤษฎีและแนวคิดหลากหลาย ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในพฤติกรรมในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมปฏิรูปสถาบันเบอร์น (Burns) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อกันและกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นผู้นำปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยทำงานแบบมีส่วนร่วม 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำต้องรู้จักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ลักษณะการปรับระดับความต้องการ ที่มีอิทธิพลต่อกันและกัน เป็นกระบวนการสองทางทำให้เกิดการเปลี่ยนสภาพ คือ การเปลี่ยนผู้ตามให้ไปเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และปรับระดับความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก และยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรม จริยธรรม 3. ผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ ปรับระดับการแสดงออกของผู้นำเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพ เดิมทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการใน ระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกน

⁴⁰Gary A.Yukl, **Leadership in Organization**, 2nd ed. (Englewood Cliff, NJ: PrenticeHall, 1989), 261-262.

ต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพ ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม⁴¹

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ต่อมาบาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่ องค์การมากกว่าสนใจตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและ เคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำบาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจาก ความมีบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก (Individualized Consideration) บุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของ บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนในตอนเริ่มต้น ของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้เสนอว่าผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่อง จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่ง

⁴¹ Bernard M Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, European Journal of World and Organizational Psychology 8,1 (1999), 22.

เป็นการ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถส่งผล ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและ ปรับปรุง ประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของ ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการ แลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่ง การแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำ ถูกเกลี้ย พุดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวก เขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการ กำหนดให้มี การแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาพวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การ บรรลุถึงผลงานและบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวอาจใช้ได้ทั้งภาวะผู้นำทั้ง สองแบบตาม สถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน⁴²

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio)

บาส และ อโวลีโอ กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถมองเห็นได้จากผู้นำที่มี ลักษณะดังนี้ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาใน แง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ ของทีมและขององค์การมีการ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบ ค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดย สิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- เป็นลักษณะริเริ่ม (Proactive)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- ความมีบุคลิกพิเศษ
		- วิสัยทัศน์

⁴² Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 123-125.

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ	-เน้นกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบ วางแผน	-เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และ ครู มีการกระจายอำนาจให้แก่ ละบุคคลให้อำนาจการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงง่าย
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-แสวงหาความมั่นคงความต้องการได้รับ การตอบสนองของเยกองค์การออกจาก ปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	-การทำงานตามที่คาดหวัง	-ก้าวกระโดดในการทำงาน

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ที่มา: B.M.Bass, *Leadership and performance beyond expectations*
(New York : Free Press, 1985), 412.

บาส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปี ค.ศ. 1994 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" (Four I's) คือ

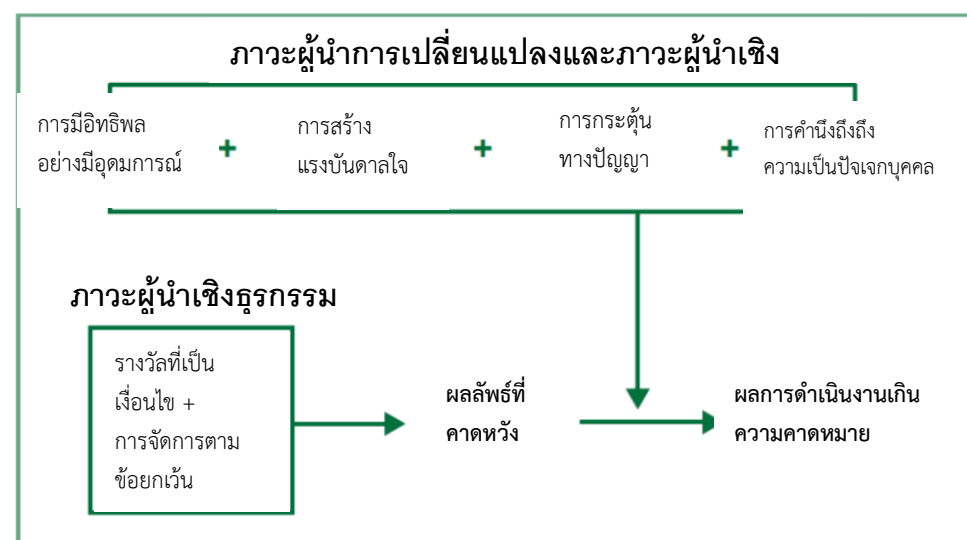
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความ

ภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

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

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรีกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีสัมพันธ์กัน(inter correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความ สำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ⁴³



⁴³ Bass and Avolio, Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership 73-78.

แผนภาพที่ 3 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ

ที่มา : Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice ,8th ed(Sage Publications2018),37.194

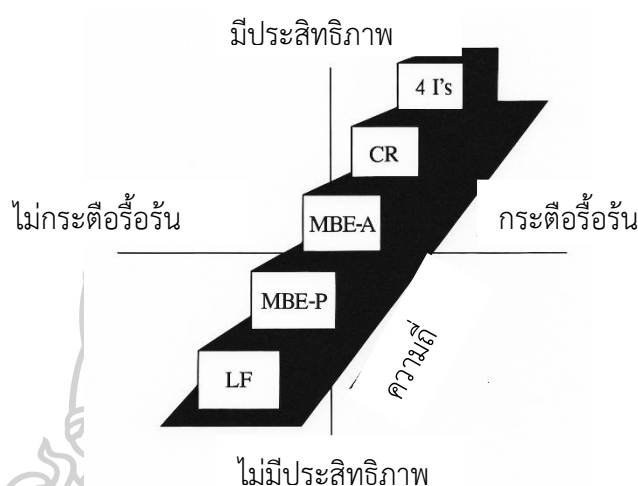
จากภาพนี้แสดงถึง ผลกระทบที่เพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งแสดงถึงการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ (Transactional Leadership) โดยรายละเอียดอธิบายได้ดังนี้:

1. ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership):Idealized Influence (อิทธิพลที่เป็นแบบอย่าง): ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีและมีคุณค่า ผู้ตามมองผู้นำเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ Inspirational Motivation (การสร้างแรงบันดาลใจ): ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายIntellectual Stimulation (การกระตุ้นทางปัญญา): ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาตนเองIndividualized Consideration (การให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคล): ผู้นำใส่ใจในความต้องการและการพัฒนาของผู้ตามแต่ละคน โดยให้การสนับสนุนและการดูแลที่เหมาะสมเมื่อรวมสี่องค์ประกอบนี้ (4 I's), ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมีผลในการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม ไปเกินความคาดหวังที่ตั้งไว้ (Performance Beyond Expectations)2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ (Transactional Leadership):Contingent Reward (การให้รางวัลตามเงื่อนไข): ผู้นำให้รางวัลเมื่อผู้ตามบรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานตามที่กำหนดManagement-by-Exception (การบริหารโดยยกเว้น): ผู้นำจะเข้าแทรกแซงเมื่อเกิดปัญหาหรือความไม่ปกติในงานที่ทำในภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ ผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcomes) ซึ่งเป็นการตอบสนองตามเงื่อนไขที่กำหนดให้ ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองแนวทาง:ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติ (Transactional Leadership) อาจนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง แต่ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะส่งผลให้การทำงานของผู้ตามเกินกว่าความคาดหวังและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและทีมให้ดียิ่งขึ้น

2.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward ; CR)ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง 2.การบริหารแบบวางเฉย (Management - by

Exception)เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

3.ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (นำแบบอิสระ (Laissez - Faire Leadership: LF) หรือไม่ใช่พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)) หรือ ไม่ใช่พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมและเป็นผู้ที่ไม่มีความวิสัยทัศน์ ตามโมเดลแผนภาพภาวะผู้นำแบบครบวงจร ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภาพที่ 4 ภาวะผู้นำแบบครบวงจร

ที่มา: Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice ,8th ed(Sage Publications2018),37.194

จากภาพที่นี้แสดงถึงสเปกตรัมของรูปแบบการเป็นผู้นำ โดยแสดงในลักษณะของกราฟที่มีขั้นบันไดซึ่งเคลื่อนจากสไตล์ที่เป็นผู้ถูกกระทำและไร้ประสิทธิภาพไปยังสไตล์ที่มีความกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ ด้านล่างนี้คือการอธิบายอย่างละเอียดของแต่ละขั้นในกราฟ: สไตล์ผู้นำที่ถูกกระทำและไร้ประสิทธิภาพ โดย ภาวะผู้นำแบบตามสบาย Laissez-Faire (LF): สไตล์ผู้นำนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบปล่อยให้ทำตามใจ ซึ่งผู้นำจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือให้คำแนะนำ และไม่เข้ามาบิบทบาทในการดูแลทีม Management by Exception (Passive - MBE-P): ในสไตล์นี้ ผู้นำจะเข้ามาบิบทบาทเฉพาะเมื่อปัญหาปรากฏขึ้น ซึ่งถือเป็นการตอบสนองอย่างช้าและไม่ค่อยมีการกระตือรือร้นในการบริหารจัดการ สไตล์ผู้นำที่กระตือรือร้น: Management by Exception (Active - MBE-A): ผู้นำในสไตล์นี้จะบิบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นในการติดตามสถานการณ์และทำการแก้ไขปัญหาเมื่อจำเป็น เป็นผู้นำที่มีการเข้ามาบิบทบาทแบบเชิงรุก

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การให้รางวัลตามสถานการณ์ Contingent Reward (CR): ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและให้รางวัลแก่ผู้ตามที่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นรูปแบบที่มีการจัดการที่ดีและมีความกระตือรือร้นมากขึ้นเมื่อเทียบกับสไตล์อื่น ๆ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (4 I's): 4 I's: สไตล์นี้เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของภาวะผู้นำหรือที่รู้จักกันในชื่อ "ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง" ซึ่งผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งส่งเสริมการเติบโตทั้งในด้านส่วนตัวและการพัฒนาวิชาชีพ "4 I's" หมายถึง การมีอิทธิพลที่เป็นแบบอย่าง (Idealized Influence), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), และการให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคล (Individualized Consideration)⁴⁴

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูซและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คูซและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิด การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความคิด มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นประสบความสำเร็จ คูซและโพสเนอร์ได้อธิบายหลักในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ

1.1 การมองไปข้างหน้า (Foresight) โดยผู้นำต้องสามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงโอกาสการเป็นไปได้ขององค์การ

1.2 การมองโลกอย่างครอบคลุม (World view) โดยผู้นำสามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน

1.3 การมองย้อนอดีต (Hind sight) โดยการทบทวนสถานการณ์ในอดีต เช่น ผลงานที่สำเร็จ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงข้อผิดพลาด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ

1.4 การรับรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง (Depth perception) ผู้นำต้องรู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง

1.5 รู้สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง (Peripheral vision) ผู้นำต้องศึกษาและรับรู้แนวโน้ม และทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบัน องค์การ หรืออาชีพที่เกี่ยวข้องหรือเป็นคู่แข่ง

⁴⁴ Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice ,8th ed(Sage Publications 2018),192-193.

1.6 การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) ผู้นำทำการทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. การมีบารมี (Charisma) เป็นคุณสมบัติพิเศษของบุคคลที่ดึงดูดใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น เกิดความเคารพนับถือ จงรักภักดีและไว้วางใจตนเองโดยอาศัยคุณลักษณะส่วนตัวและการแสดงออก

3. การมีสัญลักษณ์ (Symbolism) การทำให้ผู้อื่นมองเห็นว่าควรได้รับการยกย่องให้รางวัลเป็นพิเศษจากการคิดโดยฉับพลัน สามารถวางแผนจัดการได้ทันที

4. การเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) เป็นการพัฒนาตนเองที่จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างอำนาจให้แก่ผู้ตามโดยการจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ

5. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการส่งเสริมความคิดทางด้านสติปัญญาให้ผู้ตาม เมื่อมีปัญหาสามารถที่จะหาวิธีแก้ไขได้ โดยคุชและโพสเนอร์อธิบายว่าพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the process) โดยผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาแบบ ขยายความคิดหรือหาแนวทางใหม่ๆ

6. ความซื่อสัตย์อย่างจริงจัง (Integrity) เป็นการแสดงความซื่อสัตย์ มีเกียรติ ทำตนสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นผูกพันต่อคำพูดที่ได้พูดหรือแสดงออกไป⁴⁵

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น แม้บางคนอาจเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า ไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่อาจจะมีอุปสรรคบ้าง เพราะ องค์กรไม่ได้ถูกเตรียมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น สำหรับผู้คน ในรุ่นก่อน ไม่ได้เจริญ มาใน ยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิด การ เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน เทคโนโลยี ทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบ เศรษฐกิจใน ระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของ ระบบปกครองและจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ จึงเกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก ซึ่งทำ ให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นและการมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิ

⁴⁵ J.M. Kouzes and B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1993),206.

วัฒนธรรมและการพัฒนาทาง เทคโนโลยีทำให้ เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดว่าการกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลง ไปสู่นาคตที่ดีขึ้น กระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้สึกให้ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a sense of Urgency) ด้วยการประเมินสภาวะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางใน การฟื้นภาวะวิกฤต

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มี กลุ่มทำงานลักษณะเป็นทีม และให้มีอำนาจที่จะนำคนอื่นๆในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการ สร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการ ใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่สามารถเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ จนผู้คนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง

5. การให้อำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรหรือการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) การทำให้การเปลี่ยนแปลง แสดงออกมาในรูปแบบของความสำเร็จ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างและนโยบายให้ สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญใน การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวความคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนั้น คอตเตอร์ (Kotter) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบ ความสำเร็จ ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่ เสมอรวมทั้ง การสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นใน โครงการเปลี่ยนแปลง (Projects within Projects) ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นหลายโครงการเพื่อให้ เกิดผล หรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะ ๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ ตลอดเวลา คอตเตอร์ (Kotter) ได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิตอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่าและยังเป็นแนวทาง ในการพัฒนาของอนาคตต่อไป⁴⁶

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus)

เบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus) ได้มีศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้นำจากองค์กร ทางธุรกิจและทางราชการในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้ เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ (Attention Through Vision)
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Meaning Through Communication)
3. เป็นแบบอย่าง (Deployment of Self)
4. สร้างความน่าเชื่อถือ (Trust Through Positioning)⁴⁷

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan's Transformational Leadership Model)

ไมเคิล ฟูลแลน ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Know ledge Drivers) กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ 8 แรงหลัก ประกอบด้วย

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม
2. สร้างศักยภาพ
3. สร้างความเข้าใจ
4. พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

⁴⁶ John P. Kotter, **Leading Change** 1st ed. (Boston :Harvard Business School Press, 1996), 21.

⁴⁷ Warren Bennis, and Burt Nanus, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1985), 25.

5. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้

6. เน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7. สนับสนุนสร้างความชัดเจน

8) เสริมสร้างการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับโรงเรียนชุมชน ระดับจังหวัด ระดับประเทศ

ฟูแลน (Fullan) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่มีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ที่ได้รับการนิยามทั่วโลก ในขณะนี้และกระทรวงศึกษาธิการนำมาปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบในการดำเนินการจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา (The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสารฉบับภาษาอังกฤษของฟูแลน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่น่าสนใจและทันสมัยเหมาะสมกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยโดยจะขอเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1) ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (Foundation Drivers)

1.1) การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose)

หลักการแรกที่สำคัญที่สุดคือการมีคุณธรรมนั่นเอง ในระดับพื้นฐานนั้น คุณธรรมในการปฏิรูป

การศึกษาก็คือการพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษา และการเรียนรู้ของประชาชนทุกคน คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสำคัญที่จะกระตุ้นนักการศึกษา ผู้นำชุมชน และสังคมโดยรวมให้มีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญประการแรกและเป็นสิ่งที่อยู่ตรงกลางโดยมีแรงผลักดัน 7 ประการเป็นส่วนประกอบ

1.2) การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ทรัพยากรและสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อม ที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป ซึ่งจะพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพใหม่ๆ รวมทั้งทรัพยากรใหม่ (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และแรงกระตุ้นและความรู้สึกร่วมกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเป็นศักยภาพอีกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็น ต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3) ความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยดูว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร และจะต้องมีแผนงานรองรับล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญาและความเป็นเจ้าของไม่ได้มีตั้งแต่ตอนเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ องค์ประกอบบางประการที่จำเป็นต้องใช้อย่างมากเพื่อ เพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

2) ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers)

2.1) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning)

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่นี้ หมายถึง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้จากกันและกันกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้จากผู้อื่นมีดังนี้ - การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียน และชุมชน - การเรียนรู้จากโรงเรียนอื่น เขตอื่นๆ เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้วก็จะกลับไป พัฒนาความรู้ และทักษะของครู เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน นอกเหนือจากการ เรียนรู้ ในโรงเรียนและชุมชนแล้ว กลยุทธ์ที่ได้ผลอย่างหนึ่งก็คือ การสร้างความสามารถในระดับเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนและชุมชนจะเรียนรู้จากกันและกัน ในเขตหรือจังหวัดเดียวกัน หรือในระดับที่ใหญ่กว่านั้นหลักการนี้จะช่วยขยายความคิดและเสริมสร้างความเป็น “เรา-เรา” กับภายนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นพลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures of Evaluation)

วัฒนธรรมการประเมินจะต้องควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่เกิดขึ้นก็คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ (ไม่ใช่เพียงการประเมินของ การเรียนรู้) การประเมินสำหรับการเรียนรู้ประกอบด้วย - การเข้าถึง และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน - การเก็บข้อมูล เพื่อให้เข้าถึงในรายละเอียด - การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานจากสองประเด็นที่แล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุง - ความสามารถที่จะอธิบายและพูดถึงการปฏิบัติกับพ่อแม่ และคนภายนอก

2.3) การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ผู้นำที่ได้ชื่อว่า ยอดเยี่ยมขององค์กร จะมีลักษณะถ่อมตัวอย่างมาก และมีความตั้งใจสูง ผู้นำในลักษณะนี้จะสร้างความยิ่งใหญ่

2.4) สนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Fostering Coherence Making)

ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งที่มีมากมายดูชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งเจ็ดตำแหน่ง เชื่อมต่อระหว่างจุด และดูว่าจะเรียงเป็นภาพใหญ่ได้อย่างไร เหนือสิ่งอื่นใดคือ จะต้องลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพ

2.5) การยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ (Tri-Level Development)

เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบในสามระดับหรือที่เรียกว่า Tri-Level Model ซึ่ง Tri-Level Model คำนึงถึงปัญหาเหล่านี้ - อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน - อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับจังหวัด - อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับประเทศ

3) สื่อสารด้วยภาพรวม โดยให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแนะนำสำหรับผู้บริหารในระบบ คือการสื่อสารและการสื่อสารเขียนข้อความที่เขียนออกไปนั้นยังไม่มีเพียงพอจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์อย่างมากด้วย จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะพัฒนาและขัดเกลาสารที่สื่อออกไปให้มี ความชัดเจนมากขึ้น

4) ความรับผิดชอบอันชาญฉลาด ก็นำข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ของเด็กนักเรียนมาใช้ เป็นแผนพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง

5) การจูงใจให้เกิดความร่วมมือและส่งเสริมความสามารถการสร้างศักยภาพในด้าน ข้างที่

เกิดขึ้นได้ทั้ง ระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่ ผู้นำที่สามารถแสดงออกถึงความคาดหวัง ในการเรียนรู้ในระดับมีอาชีพระหว่างองค์กรด้วยกันเองมีคุณค่าอย่างยิ่ง การสร้างศักยภาพ ในด้านข้างจะได้ผลดีเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมีเครื่องมือในการตรวจสอบว่าขั้นตอนการดำเนินงานนี้จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จุดสำคัญคือ ต้องไม่ไปบังคับให้เกิดความร่วมมือกันแต่สร้างสิ่งจูงใจเพื่อ เป็นรางวัลขึ้นแทน

6) อิทธิพลของความเป็นผู้นำในระยะยาวผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในการชักนำให้เกิด สิ่งต่างๆขึ้นในระบบนั้นคือ ผู้นำ - ผู้นำในทุกระดับ ผู้ที่นำมาซึ่งผลสำเร็จ โดยพัฒนาที่ตัวบุคคลและ เปลี่ยนแปลงระบบไปพร้อมๆ กัน

7) ความรับผิดชอบและศักยภาพนั้นจะพัฒนาไปด้วยกันสิ่งควรทำก็คือการคิด วิเคราะห์อย่างดีก่อนที่จะนำนโยบายใหม่มาใช้

8) ส่งผลดีการลงทุนด้านการศึกษา ประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องการ ให้มีการลงทุน มากขึ้นในระดับภาคการศึกษาเนื่องจากของประชาชนมีความเข้าใจว่าการศึกษที่ดีขึ้น หมายถึง ความเจริญและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของทุกคนอาจจะไม่แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนในระยะสั้น องค์กรประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่ยืนอาจจะส่งผลสำคัญต่อคุณภาพของนักเรียนที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่มีความสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษา ⁴⁸



⁴⁸ Michael Fullan, *The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization*, (Document for educators training, 2004), 6.

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

สภาพทั่วไปและประวัติความเป็นมา

ที่ตั้ง โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ตั้งอยู่เลขที่ 5 หมู่ที่ 10 ตำบลท่าไม้ อำเภอกะทู้มแบน จังหวัด สมุทรสาคร รหัสไปรษณีย์ 74110 โทรศัพท์ 034-869481 โทรสาร 034-869479
E-mail : banplongliam@hotmail.com
โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ตั้งอยู่เลขที่ 5 หมู่ที่ 10 ตำบลท่าไม้ อำเภอกะทู้มแบน จังหวัด สมุทรสาคร รหัสไปรษณีย์ 74110 โทรศัพท์ 034-869481 โทรสาร 034-869479
E-mail : banplongliam@hotmail.com

ประวัติโรงเรียนโดยสังเขป

โรงเรียนบ้านปล่องเหลียมก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2482 โดยใช้ฉางข้าวของ นายใช้ ทองใบ เมื่อแรกเปิดมีนักเรียนจำนวน 36 คน มีนายเมือง ชื่นทพชนะ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ต่อมานายใช้ทองใบ ได้บริจาคที่ดิน จำนวน 2 ไร่ 3 งาน 10 ตารางวา เพื่อใช้ก่อสร้างอาคารเรียนแบบ ป.2 พิเศษ และในปี พ.ศ.2547 โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลท่าไม้ และเงินบริจาค เพื่อซื้อที่ดินจำนวน 4 ไร่ 2 งาน 28 ตารางวา ต่อมาในวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 โรงเรียนขอถ่ายโอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

ปัจจุบันโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมจัดการศึกษาประเภทสามัญ ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2567 มีนักเรียนทั้งสิ้น จำนวน 1,141 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ข้าราชการครู 32 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ(ผู้ช่วยครู) 7 คน พนักงานจ้างสนับสนุนการสอน 6 คน จ้างเหมาบริการงานการสอน 12 คน พนักงานจ้างทั่วไป 3 คน พนักงานขับรถช่วยราชการ 1 คน

ประเภท/ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร (คน)				รวม
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. ผู้บริหารสถานศึกษา					
- ผู้อำนวยการ	-	-	-	-	-
- รองผู้อำนวยการ	-	-	1	-	1
2. สายงานการสอน					
-ข้าราชการ/พนักงานครู	-	15	16	1	32

ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนบุคลากรของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

สภาพของชุมชนโดยรอบ เป็นชุมชนเกษตรกรรม ประชาชนนับถือศาสนาพุทธ ประชากรมีอาชีพหลากหลาย เช่น ทำนา ทำสวน รับจ้าง ค้าขายและรับราชการ ซึ่งส่วนใหญ่ฐานะปานกลาง

โรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของการศึกษาของชาติ จึงได้มีการศึกษานโยบายในส่วนต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม มีวิสัยทัศน์ที่ว่า “วิสัยทัศน์ภายในปีการศึกษา 2567 โรงเรียนบ้านปล่องเหลียมเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานทางวิชาการเป็นสากล นักเรียนมีคุณภาพภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

พันธกิจ

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ นโยบาย มาตรฐานการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มาตรฐานการศึกษาของชาติและพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ
2. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นมาตรฐานทางวิชาการ
3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ให้เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตเหมาะสมกับวัย
5. ส่งเสริมการเรียนรู้วิถีประชาธิปไตย บนพื้นฐานความเป็นไทย และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. ส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูมืออาชีพและบุคลากรคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

เป้าหมาย

1. โรงเรียนมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับ นโยบาย มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หลักสูตรการศึกษาของชาติและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
2. โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น
3. มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน จัดหาสื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยี สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
5. นักเรียนคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ มีมารยาท มีจิตสาธารณะมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีเหมาะสมกับวัย

6. นักเรียนมีคุณสมบัติตามวิธีประชาธิปไตย สำนึกในความเป็นไทย และมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
7. ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นครูมืออาชีพและบุคลากรคุณภาพ
8. ร่วมพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เกลารจิกา ถวัลยเสรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธารามจังหวัดราชบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ พนักงานครูเทศบาล และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี จำนวน 2 แห่ง จำนวน 118 คน โดยผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธารามจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาตามพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตที่มีค่ามากที่สุด คือด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านที่น้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล⁴⁹

นครินทร์ อิ่มสวาสดี ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵⁰

สุภาวดี ฤทธิ์หมี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ในภาพรวมทุกค่าของภาวะผู้นำการ

⁴⁹ เกลารจิกา ถวัลยเสรี “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธารามจังหวัดราชบุรี” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2559) 9,14

⁵⁰ นครินทร์ อิ่มสวาสดี, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562):222,227.

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁵¹

อรุณี พจนโพธา ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 3,000 คน กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 341 คน วิธีการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดตัวแปรที่ศึกษา (2) การกำหนดขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (3) การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย และ (4) การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า: (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก (2) คุณภาพงานวิชาการโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵²

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 'โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก⁵³

ทิพย์รักษ์ รักษาสิน ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการ

⁵¹ สุภาวดี ฤทธิ์หมื่น “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2564) 222,228

⁵² อรุณี พจนโพธา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 19, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564) 501-515

⁵³ ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 10, ฉบับที่ 37 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564) 282-283.

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทราอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01⁵⁴

ธัญญามาศ แดงสีดา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จาก 15 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2564 จำนวน 255 คน โดยผลการวิจัยทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ⁵⁵

กัลทิมา สมใจ ได้ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน พนักงานครูเทศบาล จำนวน 118 คน รวม 121 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับและแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล⁵⁶

⁵⁴ ทิพย์งค์ รักษาสิน “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา”

วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ปีที่4 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2564):31-32

⁵⁵ ธัญญามาศ แดงสีดา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1”วารสารบริหารการศึกษามศว ปีที่ 19ฉบับที่ 36 (มกราคม-มิถุนายน2565) 94-95.

⁵⁶ กัลทิมา สมใจ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี,” วารสารการบริหาร การจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน ปีที่2ฉบับที่ (2เมษายน-มิถุนายน2567): 415.

พัสกร โหมเพ็ง เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาเครือข่ายที่ 42 สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมและแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ⁵⁷

จารุวรรณ วงษ์เกษกรณ์ วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา⁵⁸

งานวิจัยต่างประเทศ

เทียน (Tian) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการหมดไฟในการทำงานของครู: การศึกษาบทบาทความสามารถทางอารมณ์และสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลการทำนายในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการหมดไฟในการทำงานของครู โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อความ

⁵⁷ พัสกร โหมเพ็ง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาเครือข่ายที่ 42 สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร” (Jornal of Roi Kaensarn Academi Vol.7 July 2022,) 98.

⁵⁸ จารุวรรณ วงษ์เกษกรณ์ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาวารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2567) อุทัยธานี เขต 2” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (กันยายน-ตุลาคม) : 2566.

เป้าหมายในการทำงานของครูผ่านตัวกลาง คือ ความสามารถทางอารมณ์และสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน⁵⁹

นูรี (Noori) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและความฉลาดทางอารมณ์ของครู: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมในเขตเมืองตักฮาร์ ประเทศอัฟกานิสถาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความฉลาดทางอารมณ์ของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ของครูตามปัจจัยทางประชากร ได้แก่ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และที่ตั้งของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการค้นพบของการศึกษานี้จะนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนและความฉลาดทางอารมณ์ของครูได้⁶⁰

ชาร์ลิด (Shahid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องนำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเปิดรับต่อกรอบแนวคิด “เรียกเรื่อง”หรือไม่ทั้ง ความ ท้าทาย การปรับตัว ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ ซึ่งพบว่างานวิจัยนี้ศึกษาว่าผู้นำมีความเปิดรับต่อแนวคิด “CALL” ใหม่หรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย Challenges (ความท้าทาย), Adaptation (การปรับตัว), Leadership (ภาวะผู้นำ), และ Learning (การเรียนรู้) ภายใต้บริบทของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความต้องการด้านนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเข้าใจว่าผู้นำตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้และปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำอย่างไรจึงมีความสำคัญ งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้นำจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อระบุความท้าทายที่เผชิญ วิธีการปรับกลยุทธ์ และกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational change) โดยการวิเคราะห์มิติทั้ง 4 นี้ งานวิจัยจึงให้ทั้งข้อค้นพบในทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำที่ต้องการนำองค์กรฝ่าฟันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการวิจัยจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความพร้อมและศักยภาพของผู้นำในการนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ และช่วยเสริมพัฒนาการด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กร⁶¹

⁵⁹ Zhigang Tian, "The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship", **Journal of Educational Administration** Vol. 60 No. 4, (2022): 369-385.

⁶⁰ Abdul Qawi Noori, "Principals' Transformational Leadership and Teachers' Emotional Intelligence: A Cross-Sectional Study of Takhar High Schools, Afghanistan," **Leadership and Policy in Schools** Vol. 22, (2023).

⁶¹ Amena Shahid "Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New 'CALL'? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning" **Open Journal of Business and Management** Vol.12, (2024)

คัวร์ (Kaur) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการตามแนวทางการศึกษา 4.0: รูปแบบการใกล้เคียงแบบคู่ขนานในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งการศึกษานี้ใช้ทฤษฎีพันธะทางสังคมและทฤษฎีการบริหารจัดการบุคคลากรเป็นสื่อกลางเพื่อตรวจสอบบทบาทการใกล้เคียงของการมีส่วนร่วมของบุคลากรและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและการศึกษา 4.0 ในสถาบันอุดมศึกษา การออกแบบ/ระเบียบวิธี/แนวทาง ข้อมูลรวบรวมจากแบบสอบถามโดยใช้การออกแบบการศึกษาแบบสามคลื่นที่ล่าช้าจากคณาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาในอินเดีย ใช้ Hayes Process Macro เพื่อทดสอบแบบจำลองการใกล้เคียงแบบคู่ขนาน ผลการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อการศึกษา 4.0 ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและการศึกษา 4.0⁶²

เวสลิ (Veseli) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความพร้อมของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างยั่งยืนศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อพิจารณาปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เบื้องต้นเหล่านี้ภายในโครงการ LMS มีการสำรวจแบบตัดขวางกับบุคลากรมหาวิทยาลัย 316 คนจากมหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่งและวิทยาลัยเอกชน 3 แห่ง ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์โดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ซึ่งเผยให้เห็นว่าความชัดเจนของวิสัยทัศน์ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ประสิทธิภาพของผู้สนับสนุนโครงการ และความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งอธิบายความแปรปรวนใน OCR ที่รับรู้ได้ 75% ในทางกลับกัน ปัจจัยต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง ประวัติการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความขัดแย้งในองค์กร และประสิทธิภาพในตนเองของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลที่จำกัด ผลการวิจัยเหล่านี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดแนวทางริเริ่ม LMS ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถาบัน การส่งเสริมแนวทางปฏิบัติทางดิจิทัลที่ยั่งยืน และการปรับปรุงกรอบนโยบายเพื่อให้การนำไปใช้เป็นไปอย่างราบรื่น การศึกษานี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่ดำเนินการได้เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ยั่งยืนในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่วิธีการสอนแบบดั้งเดิมมีอยู่ทั่วไปและความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องปกติ⁶³

โคราคิส (Korakis) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์และความเป็นภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงโดย

⁶² Sukhpreet Kaur “Role of transformational leadership in implementation of Education 4.0: a parallel mediation model in context of higher educational institutions (HEIs)” **Global Knowledge Memory and Communication** (2024).

⁶³ Artan Veseli “Perceptions of Organizational Change Readiness for Sustainable Digital Transformation: Insights from Learning Management System Projects in Higher Education Institutions” **Businesses** (2025), 17(2), 619

งานวิจัยที่ดำเนินการพบว่าความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีผลในการใกล้เคียงความสัมพันธ์ระหว่าง EI (และปัจจัยของ EI) และประสิทธิผล การศึกษาทั้งหมดยืนยันเอกสารที่ชี้ให้เห็นว่ายิ่งระดับสติปัญญาทางอารมณ์และปัจจัยของ EI สูงขึ้นเท่าใด บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ EI จะมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกอุตสาหกรรม ในขณะที่องค์กรที่ไม่สนใจจะพบกับอุปสรรค สุดท้าย ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อผลลัพธ์และถูกละเลย โดยการศึกษาจนถึงขณะนี้คือระยะเวลาในการวิจัย (แบบตัดขวาง) เนื่องจากสังเกตได้ว่าธรรมชาติเชิงพลวัตของ EI ในสถานที่ทำงานไม่ได้ถูกนำมาพิจารณา เนื่องจากนักวิจัยไม่ได้รวมข้อมูลในระยะยาว ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากจุดเปลี่ยนเวลาจะไม่ถูกนำเสนอ อารมณ์เป็นปรากฏการณ์เชิงพลวัต และวิวัฒนาการของอารมณ์ตามระยะเวลาในสถานที่ทำงานไม่สามารถละเลยได้ สุดท้ายแต่ไม่ท้ายสุด ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ควรละเลยเมื่อศึกษาด้านอารมณ์และ/หรือสังคมในสถานที่ทำงาน เนื่องจากบริบทและมิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อสติปัญญาทางอารมณ์⁶⁴

วาฮยูดี (Wahyudi) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ภาวะผู้นำในการยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดบันเติน" ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการศึกษามีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบการเรียนรู้ โดยภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีค่า $r = 0.468$ (คิดเป็น 47%) ขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเรียนรู้มีค่า $r = 0.149$ (คิดเป็น 15%) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความเข้มแข็งกว่าถึงประมาณ 32%⁶⁵

ยาacob (Yakob) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน: ขับเคลื่อนความเป็นเลิศในคุณภาพการศึกษาพบว่า งานวิจัยนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญและในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของครู การเติบโตทางวิชาชีพ และประสิทธิภาพโดยรวมของโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำเช่นนี้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นครู ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนและร่วมมือกัน และเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ

⁶⁴Georgios Korakis "A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership" **Businesses** (2025), 5(1)

⁶⁵ Yudi Wahyudi "Contribution Leadership Transformational and Leadership Learning In Improving the Quality of Education High School in Banten Province" **Journal of Economics, Finance and Management Studies** V.08 (2025) 610-619.

แบบเปลี่ยนแปลงนำไปสู่แรงจูงใจที่ดีขึ้นของครู การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้น คุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่ดีขึ้น และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนที่ดีขึ้นครูที่มีแรงจูงใจสูงมักมีความกระตือรือร้น คิดสร้างสรรค์ในการวางแผนการสอน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จทางการศึกษาของโรงเรียนโดยตรง⁶⁶



⁶⁶ Muhammad Yakob “Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality” **Journal Pendidikan** (2025) V.17, 1658-1667.

สรุป

จากการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา ทั้งทางด้านการบริหารงานภายในสถานศึกษา การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทั้งนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักแสดงออกผ่านคุณลักษณะสำคัญ เช่น การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการให้ความสำคัญต่อบุคคลตามความแตกต่างรายบุคคล ซึ่งช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร พัฒนาศักยภาพตนเอง และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสารภายในองค์กร และความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น เปิดรับแนวคิดใหม่ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนได้ งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง จะสามารถยกระดับผลลัพธ์และพัฒนาองค์กรได้ทั้งด้านคุณภาพการจัดการและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นแนวทางที่ควรส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของการบริหารจัดการองค์กร



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม จังหวัดสมุทรสาคร 2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม จังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 สาระ รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 คน และ ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 32 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้ทำวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภทคือ 1. แบบสอบถาม (opinionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม 2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เพื่อให้ การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อเสนอขอความเห็นจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นขั้นตอนการกำหนดปัญหา โดยศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ วารสาร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาจัดทำ และนำเสนอขอความเห็นชอบการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ ใช้เครื่องมือที่ศึกษาและพัฒนาซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความตรงเชิงเนื้อหา ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นำเครื่องมือไปใช้กับประชากรที่ศึกษา จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

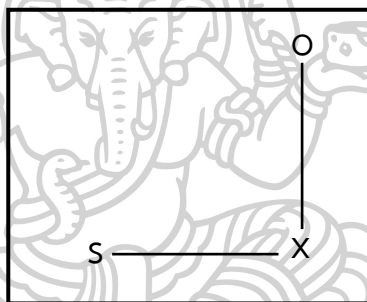
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่าง นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแผนแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study)) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน บ้านปล่องเหลี่ยม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 คน ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้ทำวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Bass and Avolio ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงาน โดยแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม มีคุณธรรม และมีความซื่อสัตย์ การเป็นแบบอย่างที่ดีนี้ช่วยสร้างความเคารพและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งทำให้สมาชิกในทีมต้องการที่จะปฏิบัติตามและได้รับแรงบันดาลใจจากผู้นำ

2.2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทีมงานให้มุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนผู้นำที่ดีจะกระตุ้นให้ทีมมีความเชื่อมั่นในตัวเองและในความสำเร็จ

2.3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมคิดอย่างมีวิจารณญาณและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน โดยไม่กลัวที่จะท้าทายแนวทางเดิม ๆ และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่หลากหลายจากทีมงาน สิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

2.4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนาผู้ติดตามแต่ละคน โดยการฟังความคิดเห็นและความต้องการของแต่ละคน และสนับสนุนให้พวกเขามีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ผู้นำจะให้คำแนะนำและคำปรึกษาเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมเติบโตทั้งในด้านอาชีพและในด้านส่วนตัว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ เป็นแบบสอบถามความ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมตามแนวคิดของ Bass and Avolio, ได้แก่ , ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยออกแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า อันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale) กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมอยู่ในระดับมากที่สุด มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าภาวะผู้นำโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมอยู่ในระดับมากมีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าภาวะผู้นำโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมอยู่ในระดับปานกลางมีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าภาวะผู้นำโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมอยู่ในระดับน้อยมีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าภาวะผู้นำโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมอยู่ในระดับน้อยที่สุดมีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

แบบบันทึกการสัมภาษณ์

บันทึกการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยเลือกจากข้อคำถามที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุด จำนวน 5 ด้าน และกำหนดผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และหัวหน้าระดับชั้น 4 คน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1. ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร งานวิจัยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือของ นางสาววิรัชชา กมลเนตร⁶⁷ ผลปรากฏว่า ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม(index of item objective congruence) โดยค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเท่ากับ 0.979

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล 32 คน

2.แบบบันทึกการสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาการสร้างและออกแบบบันทึกสัมภาษณ์ ความหมาย หลักการองค์ประกอบของการสัมภาษณ์ และวิธีดำเนินการสัมภาษณ์

⁶⁷ นางสาววิรัชชา กมลเนตร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต วิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2566),180-183.

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยคัดเลือกหัวข้อการสนทนาประเภทที่ 1 นำมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ให้ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

ขั้นที่ 3 ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกำหนดผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และหัวหน้าระดับชั้น 4 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการอย่างราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์คณะกรรมการศึกษา ศาสตร์ ออกหนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลเพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้นำเอกสารที่ออกโดยภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ส่งต่อไปยังโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมซึ่งอยู่ภายใต้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากร ประกอบด้วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร 32 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 สาระ และ ครู 23 คน

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เมื่อได้รับข้อมูลกลับคืนมา รวบรวมและพิจารณาแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และถือว่าเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อหาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการรายงาน

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

1.1. การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ (frequency : f) และ ร้อยละ (percentage : %)

1.2. การวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Altermatic mean : μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ)

โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล เปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁶⁸ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50–4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหล็ก อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหล็ก อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหล็ก อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหล็ก อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก ใช้จากแบบสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

⁶⁸ John W. Best, **Research in Education**, 4ed.(Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981),182.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร 2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยประชากรในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 คน ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้ทำวิจัย โดยใช้กรอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio, ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถาม (Optionaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน โดยแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยให้ประชากรในสถานศึกษา เป็น ผู้ตอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่า มัชฌิมเลขคณิต (Altermatic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) และ ประเภทที่ 2) แบบสัมภาษณ์ (interview) จำนวน 1 ฉบับ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 คน ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้ทำวิจัย และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามของ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 คน ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน จำแนก ตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ตารางที่ 3 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการ ทำงานตำแหน่งปัจจุบัน รายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละ และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
1. ชาย	5	15.63
2. หญิง	27	84.37
รวม	32	100.00
2. อายุ		
1. 21-30 ปี	0	0
2. 31-40 ปี	9	28.13
3. 41-50 ปี	17	53.13
4. 51-60 ปี	6	18.74
รวม	32	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
1.ปริญญาตรี	15	46.87
2. ปริญญาโท	16	50.00
3.ปริญญาเอก	1	3.13
รวม	32	100.00
4.ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการ	-	-
2. รองผู้อำนวยการ	1	3.13
3. ครู	31	96.87
รวม	32	100.00
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. 1- 5 ปี	0	0
2. 6- 10 ปี	6	18.75
3. 11-15 ปี	9	28.13
4. 16-20 ปี	11	34.37
5. 20 ปีขึ้นไป	6	18.75
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 84.37 รองลงมาเป็นเพศชาย 5 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63 ด้านอายุ ระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 53.13 รองลงมาคือ อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.13 และอายุ 51- 60 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.74 ทั้งนี้ด้านวุฒิการศึกษา การศึกษาปริญญาโท

มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 15คน คิดเป็นร้อยละ 46.87 และน้อยที่สุด คือปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13 ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ตำแหน่งครู จำนวนมากที่สุด 31 คน คิดเป็นร้อยละ 96.87 และตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13 ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 16-20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.37 รองลงมา คือ 11-15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.13 และ 6-10 ปี และ 20 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 6 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 18.75

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ผู้วิจัย วิเคราะห์โดยใช้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean : μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: σ) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิด ของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม โดยภาพรวม (X_{tot})

(N=32)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	μ	σ	ระดับ	ลำดับ
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	4.51	0.57	มากที่สุด	2
2	การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	4.49	0.62	มาก	3
3	การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	4.37	0.63	มาก	4
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	4.59	0.58	มากที่สุด	1
รวม (X_{tot})		4.49	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 4.59$, $\sigma = 0.60$) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.57$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.62$) และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.63$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57-0.63 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)

(N = 32)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	μ	σ	ระดับ
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.47	0.51	มาก
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจ ต่อครู และบุคลากร	4.41	0.61	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่	4.56	0.50	มากที่สุด
4	ผู้บริหารปลูกฝังวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร	4.50	0.62	มากที่สุด
5	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี	4.56	0.57	มากที่สุด
6	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.53	0.62	มากที่สุด
รวม		4.51	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ โดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ใน
ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารปฏิบัติงาน
ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ($\mu = 4.56$, $\sigma = 0.50$) อยู่ในระดับมากที่สุด
ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี ($\mu = 4.56$, $\sigma = 0.57$) ผู้บริหารเสียสละ
ประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.62$) ผู้บริหารปลูกฝังวิสัยทัศน์ และ
ค่านิยมที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร ($\mu = 4.50$, $\sigma = 0.62$) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.51$) และ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู
และบุคลากร ($\mu = 4.41$, $\sigma = 0.61$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) พบว่า มีการกระจาย
ของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.62 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2)

(N = 32)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	μ	σ	ระดับ
1	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร	4.44	0.62	มาก
2	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน	4.40	0.61	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว	4.50	0.67	มากที่สุด
4	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.67	0.47	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้	4.43	0.71	มาก
รวม		4.49	0.62	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ระดับมาก ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม($\mu = 4.67$, $\sigma = 0.47$) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว($\mu = 4.50$, $\sigma = 0.67$) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดีให้แก่ครู และบุคลากร ($\mu = 4.44$, $\sigma = 0.62$) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ ($\mu = 4.43$, $\sigma = 0.71$) และ ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของ โรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน ($\mu = 4.40$, $\sigma = 0.61$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.71 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)

(N = 32)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	μ	σ	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.25	0.67	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากร แสดง ความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.43	0.62	มาก
3	ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่มี ต่อปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความท้าทาย	4.34	0.65	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.46	0.56	มาก
รวม		4.37	0.63	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ระดับมาก ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.56$) อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่ วิจารณ์ความคิดเห็นที่แตกต่าง($\mu = 4.43$, $\sigma = 0.62$) ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่มีต่อปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความท้าทาย ($\mu = 4.34$, $\sigma = 0.65$) และ ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.67$) เมื่อพิจารณาส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.67 ซึ่งหมายความว่า มี การกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

(N = 32)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	μ	σ	ระดับ
1	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล	4.46	0.62	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละบุคคล เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของ ตนเอง	4.71	0.52	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเป็นผู้ฝึก ให้คำแนะนำตามความต้องการที่ แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	4.53	0.62	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ ความสามารถพิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย	4.65	0.54	มากที่สุด
รวม		4.59	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\mu = 4.59$, $\sigma = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดย
เรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละ
บุคคลเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง ($\mu = 4.71$, $\sigma = 0.52$) อยู่ในระดับ
มากที่สุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถ พิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุ
เป้าหมาย ($\mu = 4.65$, $\sigma = 0.54$) ผู้บริหารเป็นผู้ฝึก ให้คำแนะนำตามความต้องการที่ แตกต่างกันของ
แต่ละบุคคล ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.62$) และ ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่าง
บุคคล ($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.62$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ พบว่า มีการกระจายของ
ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.52 – 0.62 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน และ หัวหน้าช่วงชั้นเรียน จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครูและบุคลากร

แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครูและบุคลากร ผู้บริหารควรเสียสละ และมีจิตสาธารณะ มีการกำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเป้าหมายการพัฒนาครู และบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจริยธรรมองค์กร มีระบบประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง และเปิดรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แสดงพฤติกรรมที่เสียสละเวลาและทรัพยากรเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นถึงความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถานศึกษาที่เหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเต็มที่

2. ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน

แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารควรมีการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ให้มีความสำคัญ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของนักเรียน และทำให้ครู และบุคลากรทุกคนเข้าใจในแนวทางและวิสัยทัศน์เดียวกัน เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องมีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณและสามารถแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไขได้อย่างรอบคอบและมีเหตุผล

ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอก รวมถึงสามารถปรับตัว และหาวิธีรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวทางที่เป็นระบบในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

4. ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

แนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก อังคารบริหาร ส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีค่ามีขนิมิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้บริหารควรเปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึก และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล มีการเคารพ ความแตกต่าง เช่น เพศ อายุ ความเชื่อ ศาสนา มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียม เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนใน บทบาทสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามความถนัด เพื่อช่วยให้มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและจะทำให้เกิดการพัฒนาอยู่เสมอ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร 2.เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ประชากร ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองผู้บริหารสถานศึกษา 1คน หัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 คน ครู 23 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 32 คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้ทำวิจัย ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่า มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) และ ประเภทที่ 2) แบบสัมภาษณ์ (interview) จำนวน 1 ฉบับ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

สรุปผลการวิจัย

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 4.59$, $\sigma = 0.60$) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.57$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.62$) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.63$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57-0.63 ตามลำดับ

2.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครูและบุคลากร โดยผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ทำให้บุคลากรรู้สึก ภาคภูมิใจ มีความเสียสละทรัพยากรส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มีน้ำใจ และมีจิตสาธารณะเพื่อส่วนรวม มีการกำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจริยธรรมองค์กร มีระบบประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง และเปิดรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นถึงความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถานศึกษาที่เหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเต็มที่

2.2.แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครูและบุคลากรได้อย่างชัดเจน คือ ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครูและบุคลากรได้อย่างชัดเจนและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้บริหารและ ครู รวมถึงบุคลากรในองค์กร ให้มีความเข้าใจในความสำเร็จ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของนักเรียน และทำให้ทุกคนเข้าใจในแนวทางและวิสัยทัศน์เดียวกัน เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

2.3.แนวทางการพัฒนาผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ ผู้บริหารควรจะต้องมีทักษะในการคิดอย่างมีระบบขั้นตอน มีการคิดแบบมีวิจารณ์ญาณ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอก รวมถึงสามารถปรับตัวและหาวิธีรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างรวดเร็ว SWOT เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวทางที่เป็นระบบในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

2.4. แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ผู้บริหารยอมรับและมีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้บริหารควรเปิดพื้นที่รับฟังความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ทั้ง ความแตกต่าง ด้าน เพศ อายุ ความเชื่อ ศาสนา ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียม มีการเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถเฉพาะตนในบทบาทสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามความถนัด

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม อยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับดีมากและดี ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์กว้างไกล มีการกำหนดทิศทางเป้าหมายให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน มีความประพฤติดี น่าเคารพ มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง มีการแสดงออกถึงความโปร่งใสในการทำงาน มีความรับผิดชอบทั้งช่วงเวลาที่งานประสบความสำเร็จ หรือเมื่อเกิดปัญหา ทำให้เป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรทางการศึกษา ในการมุ่งมั่นในการทำงานแก้ไขและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว วางแผนและกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างมีระบบ มีการคิดเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อพัฒนาให้องค์กรเติบโตและมั่นคง มีความตั้งใจในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยพัฒนาทั้งทางด้านการศึกษาและการเรียนรู้ การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น พร้อมมีอุทิศทรัพยากรทรัพย์สิน และเวลาส่วนตัวให้กับส่วนรวม มีการจัดสรร บริหารทรัพยากรต่างๆให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทางด้านเวลา งบประมาณและบุคลากร อีกทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ต่างๆอย่างไม่ปิดกั้น และมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น พร้อมเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ เรียนรู้จากข้อผิดพลาดและพร้อมแก้ไข ช่วยสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับองค์กร ทั้งด้านสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มีทักษะในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยสามารถหาทางออกร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง รวมไปถึง มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความจริงใจเสมอ อีกทั้งผู้บริหารมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาการเรียนการสอนและใช้เทคโนโลยีในการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอีกทั้งความต้องการของนักเรียนในอนาคต ทั้งนี้ผู้บริหารมีการเน้นการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองในสถานศึกษาของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ฤทธิ์หมื่น ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ ทิพย์งค์ รักษาสิน ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อรุณี พจนโพธา ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนด้วยหลักการทางจริยธรรมและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกสถานการณ์ ทั้งการแสดงความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบและความยุติธรรม เสริมสร้างความเคารพและความศรัทธาในตัวผู้บริหารจากบุคลากร นอกจากนี้ ผู้บริหารเป็นต้นแบบกล้ายอมรับความผิดพลาดและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานทางด้านวิชาการ ด้านทรัพยากร ด้านบุคคล นอกจากนี้ ผู้บริหารมีการให้ความสำคัญ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของนักเรียน และทำให้ครู และ บุคลากรทุกคนเข้าใจในแนวทางและวิสัยทัศน์เดียวกัน เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ พัฒนาโรงเรียน การแสดงพฤติกรรมการเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อองค์กร เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มีเสริมสร้างความรู้สึกถึงการงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารที่ควรสละทรัพยากรส่วนบุคคลเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเวลา ทรัพยากร หรือแม้แต่ความสุข ส่วนตัว การทำเช่นนี้จะทำให้บุคลากรทุกคนเห็นถึงความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสถานศึกษาที่เหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับการวิจัยของ พัสกร โหมเพ็ง เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาเครือข่ายที่ 42 สำนักงานเขตหนองจอก สังกัด

กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้ตอบ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเกิดจากทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าคุณครูทุกคน มีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริงโดยการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีมาตรการในการติดตามผลการดำเนินงาน มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนสามารถมองเห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานและสามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องการใช้ข้อมูลและสถิติในการติดตามผลจะช่วยให้การสื่อสารวิสัยทัศน์มีความมั่นคงและเป็นประโยชน์มากขึ้น รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สำคัญผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยการจัดประชุมร่วมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ซึ่งจะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความจริงใจในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในทิศทางที่โรงเรียนจะไปถึง และเป็นแรงบันดาลใจให้กับทุกคนในการร่วมมือและ พัฒนาไปพร้อมกัน พร้อมกันนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีส่วนช่วยในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองและองค์กรในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมแห่งการทำงานร่วมกันและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดผลสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทราของทิพย์งค์ รักษาสิน ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเกิดจาก ผู้บริหารมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีการมองภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไขได้อย่างรอบคอบและมีเหตุผล มีการคิด วิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในการตัดสินใจอย่างมีหลักการ มีความมั่นคงและมั่นใจในการดำเนินการ ผู้บริหารสามารถมองเห็นทั้งข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกได้อย่างดี มีการส่งเสริมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นและแนวทางต่างๆ เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและสามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา การร่วมมือกันช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งในทีมและทำให้การแก้ปัญหามีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลอุดรธานี ของ กัลทิมา สมใจ ซึ่งพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะความหลากหลายทั้งในเรื่องของ เพศอายุ ประสบการณ์ ความเชื่อ วัฒนธรรม และรูปแบบการสอน ซึ่งช่วยให้บุคลากรใน

โรงเรียนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารรับฟังและเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้สื่อสารความคิด ความรู้สึกหรือปัญหาของตนอย่างเต็มที่นั้น เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรทุกคน โดยไม่ทำให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งรู้สึกถูกเปรียบเทียบหรือด้อยค่ากว่าคนอื่น ผู้บริหารมีการฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจในความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในบทบาทสำคัญต่าง ๆ เช่น การส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันวิชาการท้องถิ่น การจัดนิทรรศการ การเขียนบทความวิชาการ หรือการเป็นผู้นำกิจกรรม จะช่วยให้แต่ละคนได้แสดงออกถึงศักยภาพที่มี และส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกถูกจำกัดในกรอบของบทบาทหน้าที่ที่ได้ถูกกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้กับครูและบุคลากรที่มีวิธีการสอนหรือการคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้บุคลากรในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจและพัฒนาเต็มศักยภาพอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัศกร โหมเพ็ง เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา เครือข่ายที่ 42 สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนบ้านปล่องเหล็กมององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นจุดเด่นของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความแตกต่าง เช่น เพศ อายุ ความเชื่อ เปิดพื้นที่รับฟังความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียมเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในบทบาทสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามความถนัด เช่น การจัดนิทรรศการหรือเขียนบทความ ส่งเสริมความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและการเติบโตแบบเฉพาะบุคคล

2. จากการศึกษาพบว่า ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับสุดท้าย ซึ่งส่งเสริมการคิดเชิงระบบผ่านการตั้งคำถามปลายเปิด สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิดให้ครูแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ถูกปิดกั้น เปิดช่องทางหลากหลายให้ครูแสดงความคิดเห็น เช่น เวทีอภิปราย กล้องข้อเสนอ สนับสนุนให้ครูทดลองแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ พร้อมรับความเสี่ยงเป็นโอกาส ส่งเสริมการเรียนรู้

ด้วยตนเองและการพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ จัดระบบคลังความรู้ภายในโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็กม องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร เผยแพร่ออกไปและเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าต่อผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่สนใจ จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ทุกโรงเรียน
2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กัลทิมา สมใจ. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี. วารสารการบริหาร การจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2(2), 415.
- เกล้าจิกา ถวัลย์เสรี. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 6(2), 9-14.
- ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล. (2564). ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 10(37), 282-283.
- จารุวรรณ วงษ์เกษกรณ์. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.
- ณัฐวดี ภูผา. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี. วิจัยสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย สู่ *Disruptive Society*, 11(12), 636.
- ทิพย์รักษ์ รักษาสิน. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์, 4(4), 31-32.
- นครินทร์ อัมสวาสดี. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 15(1), 222-227.
- นิตยา ชันธุแสง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมือง สมุทรปราการ. วารสารมณฑลทักษิณ, 1(1), 56.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา (ตอนที่ 74 ก, เล่ม 116, น. 38-39).
- พัสกร โหมเพ็ง, รุจิรุ ภู่อาระ, และ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาเครือข่ายที่ 42 สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร. *Jornal of Roi Kaensarn Academi*, 7(7), 98.

- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2561). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1). นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรีนติ้งกรุ๊ปจำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม. (2566). รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ปีการศึกษา 2567. สมุทรสาคร: โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร.
- วงศ์กร เพียรชนะ. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11(14), 319-327.
- สมฤทัย วงศ์นามใหม่. (2565). การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนขยายโอกาสโรงเรียนบ้านท่าดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. วารสารสหวิทยาการการพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 1(2), 59-60.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2551). การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2568). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2566-2570). เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2568. เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp.go.th/wp-content/uploads/แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน60-70สพฐ>.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2560). ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579). เข้าถึงเมื่อ 29 ธันวาคม 2567, เข้าถึงได้จาก https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/08/file_32600e26a233b3fc9c88e48300c10334.pdf
- สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 611.
- สุพิศ ศรีบัว. (2564). การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 6(3), 791.
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุภาวดี ฤทธิ์หมี. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(1), 222-228.

- อรุณี พจนโพธา. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียน ในกลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 19(1), 501-515.
- อาภาพร รันคำภา, และ สุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2566). รายงานการประชุม Graduate School Conference เอกสารในการประชุมวิชาการ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *Open Journal Systems*, 5(1).

ภาษาอังกฤษ

- Abdul Qawi Noori. (2023). Principals' Transformational Leadership and Teachers' Emotional Intelligence: A Cross-Sectional Study of Takhar High Schools, Afghanistan. *Leadership and Policy in Schools*, 22.
- Albert, A., & Olivia, A. T. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 7376-7376.
- Amena Shahid. (2024). Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New 'CALL'? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning. *Open Journal of Business and Management* 12(6).
- Artan Veseli, Petrit Hasanaj, & Agron Bajraktari. (2025). Perceptions of Organizational Change Readiness for Sustainable Digital Transformation: Insights from Learning Management System Projects in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 17(2), 619.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* Lawrence Erlbaum Associates (2nd ed).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Bernard M Bass. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of World and Organizational Psychology*, 8(1), 22.
- Bernard M. Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bovee, L. C. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper and Row.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns* (2nd ed.): McGraw-Hill Education.
- Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education and ministration glossary*. Westport, CT: Greenwood.
- Dubrin., A. J. (1993). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Fred C. Lunenburg, & Allan C Orstein. (2022). *Educational Administration : Concepts and practices* (7th ed). California: Publications. 23-26.
- Gary A.Yukl. (1989). *Leadership in Organization* (2nd ed). Englewood Cliff, NJ: PrenticeHall.
- Georgios Korakis. (2025). A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Businesses*, 5(1).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jacob, D. K. (2022). Transformational Leadership Theory – A Critical Analysis with reference to Banking Sector. *Webology*, 19(2).
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and Exchang Informal Organization*. Aiexandria: Human Resource Research Organization.
- James M. Burns. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- James Weber. (1987). Instruction Leadership : A Composite Working Model. *The Best of ERIC*, 42-43.
- John P. Kotter. (1996). *Leading Change* (1st ed). Boston: Harvard Business School Press.
- Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, & Rosanne Steinbach. (1966). *Changing Leadership for Changing Time*. Buckingham: Open University Press.
- Mark A Abramson. (1966). In Search of the New Leadership. *Leadership Inc*, 10, 1-4.
- Michael Fullan. (2004). *The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization* Document for educators training.

- Muhammad Yakob. (2025). Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality. *Journal Pendidikan*, 17, 1658-1667.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed). Sage Publications.
- Paul Hersey & Kenneth H Blanchard. (1970). *Management of Organizational : Utilizing Human Resources*. New York: McGraw-HillBook Co.
- Peter, g. (2013). *Northouse LEADERSHIP Theory and Practice* (6th ed.). United Kingdom: SAGE Publications Ltd. 191-193.
- Phillip R Harris. (1989). Hight Performance Leadership Strategies for Maximum Career Productivity. *Glenview Illinois Scott Foresman and Company*.
- Rensis Likert. (1963). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill. 74.
- Robert J. House & Mary L. Baetz. (1979). *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions in Research in Organizational Behavior*, vol.1, ed. Barry M. Staw and L. L. Cummings. Greenwich, CT: Al Press.
- Ronald F Campbell, Edwin M Bridge, & Raphael O Knighstand. (1977). *Introduction to Education Administration* (5th Ed). Boston: Allyn and Bacon. 225-27.
- Sukhpreet Kaur. (2024). Role of transformational leadership in implementation of Education 4.0: a parallel mediation model in context of higher educational institutions (HEIs). *Global Knowledge Memory and Communication*.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1961). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*.
- Warren Bennis, & Burt Nanus. (1985). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Yudi Wahyudi. (2025). Contribution Leadership Transformational and Leadership Learning In Improving the Quality of Education High School in Banten Province. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 8.
- Zhigang Tian. (2022). The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 369- 385.



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ อว 8612.2/427



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม

ด้วย นางสาวภิชญภัฏญญ เรือนทองดี รหัสนักศึกษา 660620157 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียมองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านหรือผู้รักษาการแทน และครูข้าราชการเพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน จำนวน 50 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวกัญญ์กัญญา เรือนทองดี
 นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	() 01
2	อายุ ☐ 21-30 ปี ☐ 31 - 40 ปี ☐ 41- 50 ปี ☐ 51- 60 ปี	() 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	() 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน ☐ ครู	() 04
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป	() 05

**ตอนที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสมุทรสาคร**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าการปฏิบัติตามภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรสาคร โดย
คำตอบมีให้เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรสาครอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรสาครอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรสาครอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรสาครอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บ้านปล่องเหลียม องค์การบริหารส่วนจังหวัด สมุทรสาครอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: X1)							
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี						
2	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู และบุคลากร						
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่						
4	ผู้บริหารปลูกฝังวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ดี ให้แก่ครู และบุคลากร						
5	ผู้บริหารประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยม ที่ ผู้นำพึงมี						
6	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม						
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: X2)							
7	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและเจตคติที่ดี ให้แก่ครู และบุคลากร						
8	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพใน อนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากร ได้อย่างชัดเจน						
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครู และบุคลากรมีความ ผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว						
10	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครู และบุคลากร ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม						
11	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นที่จะนำวิสัยทัศน์สู่ การปฏิบัติได้						
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: X3)							
12	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ						
13	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและ บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย มี ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็น ที่แตกต่าง						

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
14	ผู้บริหารมีวิธีการปรับมุมมองของครูและบุคลากรที่มีต่อปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดเป็นโอกาส และความท้าทาย						
15	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู และบุคลากรร่วมกันคิดหาวิธีแก้ปัญหาคใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง						
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: X4)							
16	ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล						
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรแต่ละบุคคลเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายงานของตนเอง						
18	ผู้บริหารเป็นผู้ฝึก ให้คำแนะนำตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล						
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย						





ที่ อว 8612.2/526

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นายศักรินทร์ และลำเลิศ

ด้วย นางสาวภิชญกัญญา เรือนทองดี รหัสนักศึกษา 660620157 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหลื่อม” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/527

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางกานดา แสงทองสี

ด้วย นางสาวภิชญกัญญ์ เรือนทองดี รหัสนักศึกษา 660620157 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/528

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางสาวกนกกร ขาวสวนกล้วย

ด้วย นางสาวภิชญกัญญ์ เรือนทองดี รหัสนักศึกษา 660620157 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหลื่อม” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/529

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางสาวศรัสมิ์ พุ่มเกิด

ด้วย นางสาวกัญญกัญญ เรือนทองดี รหัสนักศึกษา 660620157 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/530

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กรกฎาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นายนิรุตติ์ หลงสมบูรณ์

ด้วย นางสาวภิชญกัญญ์ เรือนทองดี รหัสนักศึกษา 660620157 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก”

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ- สกุล.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านจากผลการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหล็ก ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ท่านมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น ได้อย่างไร

1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ และเป็นที่ภาคภูมิใจต่อครู และบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างชัดเจน

.....

.....

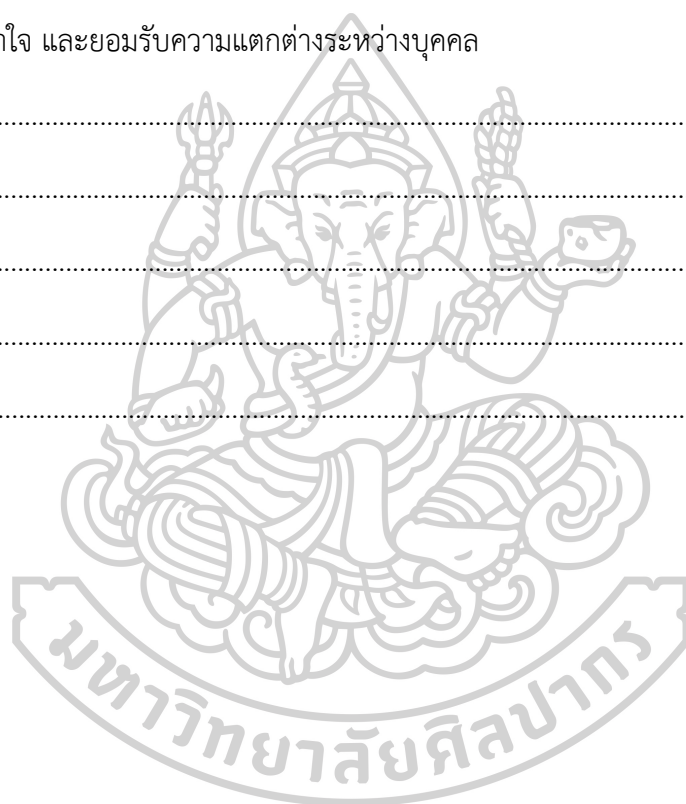
.....

.....

.....

3. ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. ผู้บริหารเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ภิชญกัญญ เรือนทองดี

วุฒิการศึกษา

พ.ศ.2560 ระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชา

ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ปัจจุบันศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

