



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา :กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกุล”



โดย
นางสาวพนัชกร พงาม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกุล”



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR : A CASE
STUDY IN BANMOH “PATTANANUKUL” SCHOOL**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Education Program in

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา :กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล”เสนอโดย นางสาวพนัชกร พองาม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)

...../...../.....



54252401 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พันธกร พงาม : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อาจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประกา. 118 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สร้างตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามมัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 แนวทาง คือ 1) เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญองงานที่ได้รับมอบหมาย 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา 3) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 4) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำอย่างเต็มที่ความสามารถ 5) ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล 6) มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และให้ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 7) ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและ 8) หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรม หรือ การศึกษาดูงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตามมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

54252401 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

PANATCHAKORN PONGAM : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
SCHOOL ADMINISTRATOR : A CASE STUDY IN BANMOH “PATTANANUKUL” SCHOOL.

INDEPENDENT STUDY ADVISOR : NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D. 118 pp.

The purposes of this research were to identify 1) the transformational leadership of school administrator : A case study in Banmoh “Pattananukul” school. 2) the guideline development of the transformational leadership of school administrator : A case study in Banmoh “Pattananukul” school. The sample was consist of a school administrators, 44 teachers, 4 education personnel, and 11 school committees were 60 of people. The research tools were 1) questionnaire and 2) interview form about the transformational leadership of the director of Banmoh “Pattananukul” School they were based on the transformational leadership theory; Bass and Avolio. The statistics used in data analysis were frequency (f) , percentage (%) , arithmetic mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.) and Content analysis.

The findings of this study were as follows:

1. the transformational leadership of school administrator : A Case study in Banmoh “Pattananukul” School, as whole and specifically were rated at a high level; ranking from the highest to the lowest as follow : idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation and individualized consideration.

2. Method for development of the transformational leadership of school administrator : A Case study in Banmoh “Pattananukul” school there are 8 guideline 1) strengthen the pride and confidence in their work by pointing out the importance of the tasks assigned 2) allowing personnel to offer the problems and each area has commented out 3) create a positive attitude to work by creating awareness to all personnel are aware of the role 4) create incentives to work how to create a hostile or give compliments to encourage staff to do full capacity 5) take care personnel staff thoroughly studied individually. 6) assignment of personnel to be able to meet the responsibilities. And was responsible for a higher position 7) encourage personnel each have their own development is always such a study at a higher level and 8) find a way to staff each have their own development potential , such as to attend training or study .

Department of Educational Administration

Graduate School,

Silpakorn University Academic

Student's signature.....

Year 2015

Independent Study Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้โดยความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก อาจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานสอบการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ดร. อาคม มากมีทรัพย์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา จังหวัดนครปฐม ดร. ทรงพล เจริญคำ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพระยามนถราชศรีพิจิตร จังหวัดกรุงเทพมหานคร และนางวันเพ็ญ เพ็ญรุ่งครุชำนาญการพิเศษ (ภาษาไทย) โรงเรียนวัดมะขามเรียง จังหวัดสระบุรี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ ขอขอบคุณบุคลากรในโรงเรียนโคกกระทอนกิตติวุฒิวินยาได้อนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือ และ บุคลากร โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ที่ได้ตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณนายสมบัติ เข้มแข็งการ นายเวียงชัย ลุนภูพานางสาวธรรณชนก เจริญสุข นางสาวสุกัญญา สราญจิตร และนางสาวอัญชลี อุปกรณ์ ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการค้นคว้าอิสระ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

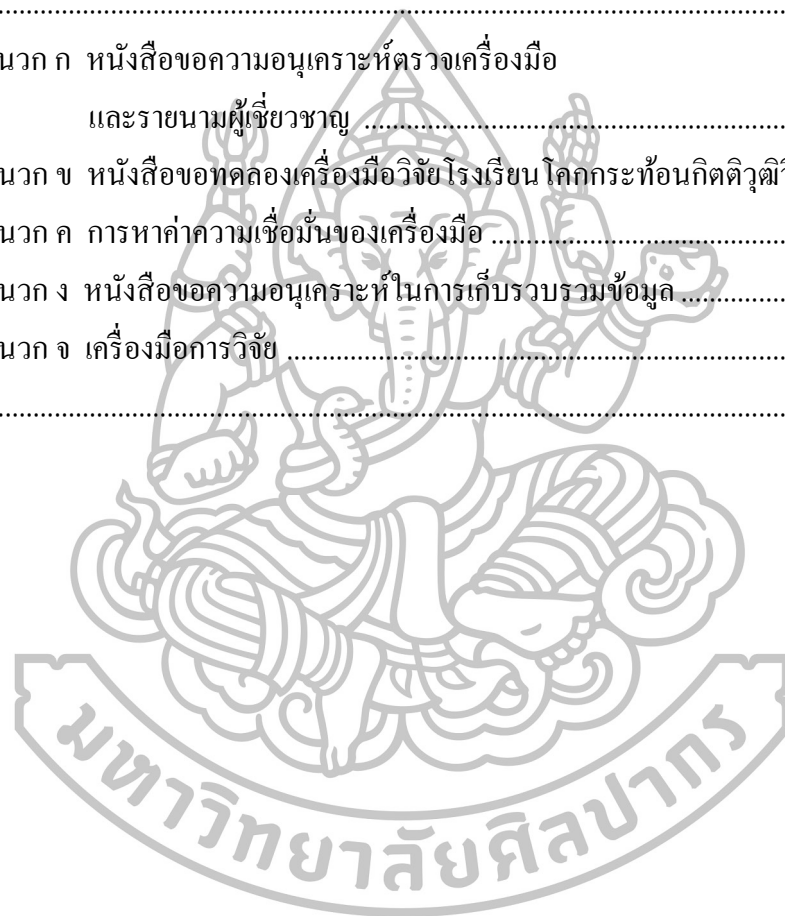
คุณประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอน้อมเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดา มารดา คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจสำคัญเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเพื่อนนักศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 31/1 ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมุติฐานของการวิจัย	11
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	17
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	17
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	19
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	25
ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”	41
ข้อมูลทั่วไป	41
ประวัติ	41
วิสัยทัศน์.....	41
พันธกิจ	42

บทที่	หน้า
เป้าประสงค์.....	42
พุทธภาคประจำโรงเรียน	42
คำขวัญโรงเรียน	42
ข้อมูลบุคลากรและข้อมูลนักเรียน	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
งานวิจัยในประเทศ.....	45
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	49
สรุป.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	52
ระเบียบวิธีวิจัย.....	53
แผนแบบของการวิจัย.....	53
ประชากร	54
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	54
ตัวแปรที่ศึกษา.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
สร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	59
สรุป.....	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”	64
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล”	74

บทที่	หน้า
5 สรุปล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
สรุปลผลการวิจัย.....	78
อภิปรายผล	80
ข้อเสนอแนะ.....	85
รายการอ้างอิง	86
ภาคผนวก	91
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายนามผู้เชี่ยวชาญ	92
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย โรงเรียน โลกกระทอนกิตติวุฒิวินัย.....	95
ภาคผนวก ค การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	97
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	106
ภาคผนวก จ เครื่องมือการวิจัย	108
ประวัติผู้วิจัย	118



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการประเมินคุณภาพรอบสามของโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล”.....	8
2	ข้อมูลบุคลากรโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”	43
3	ข้อมูลนักเรียน โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”	44
4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”	55
5	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	62
6	คำขวัญเลิศขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” โดยภาพรวม.....	64
7	คำขวัญเลิศขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	65
8	คำขวัญเลิศขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” การสร้างแรงบันดาลใจ	67
9	คำขวัญเลิศขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา.....	70
10	คำขวัญเลิศขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	72

บทที่ 1

บทนำ

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์รวมทั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในรูปแบบต่างๆ เป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนของสังคมโลก ทางด้านเศรษฐกิจ การเกิดระบบการผลิตจากทรัพยากรเป็นการใช้องค์ความรู้มาเป็นการผลิต ภายใต้ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่อาศัยความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลเป็นหลักในการผลิตนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ เพื่อขีดความสามารถของการแข่งขัน องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน¹ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะนำองค์กรจากสภาพปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตตามที่ต้องการ ซึ่งจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมาย ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่จะแสดงให้เห็นถึงวิธีการใช้อำนาจในตัวของผู้นำเองให้เกิดการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด² การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นมีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ สาเหตุภายนอกองค์กรและสาเหตุภายในองค์กร ในฐานะองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงองค์กรก็ไมอาจหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์จะนำพาหน่วยงานให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยไม่ต้องรอให้เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก จึงมีการนำเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อใดที่แต่ละองค์กรมีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับบุคคล วิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมทั้งในวงแคบหรือกว้าง ย่อมแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้วในหน่วยงาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในหมวดที่ 4 มาตรา 24 ข้อ 4 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่

¹สุรชัย กุ่มสิน, “วิกฤติภาวะผู้นำ อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์,” **บริหาร การศึกษา มศว 2,6** (กันยายน – ธันวาคม 2546) : 15.

²Roger Gill, Niall Levine and Douglas C. Pitt, “Leadership and Organizations for the new Millennium,” **The Journal of Leadership Studies 5,4** (1998) : 22.

เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ ได้อย่างสัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา และข้อ 6 บัญญัติไว้ว่าการจัดการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความรู้ร่วมมือกับบิดามารดา

ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ³ และจากภารกิจหลักของโรงเรียนที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ว่าโรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน และสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายกำหนด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้⁴ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของสถานศึกษานั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาแต่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจทำงานได้ทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้โดยลำพังเพียงคนเดียวจำเป็นต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน กระบวนการและภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการนำคนและแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอยู่เสมอ กระบวนการที่ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มคนปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” (leadership) ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบทุกงานให้บรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลานาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย ซึ่งภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กรสูงขึ้นได้ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจตนเองผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้อง

³สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : พรึกหวานกราฟฟิค, 2545), 14 – 15.

⁴ธีระ รุญเจริญ, ความเป็นครูมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550), 33.

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น⁵ ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงนับเป็นประโยชน์และเป็นหนทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้โรงเรียนนั้นมีการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมุ่งสู่คุณภาพที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูประบบบริหารการจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อหวังผลว่าคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจะสูงขึ้น โดยสถานศึกษาต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตรการจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของผู้เรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปนั้นต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและต้องเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจ สามารถทำงานให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ในปัจจุบันนักวิชาการได้ศึกษาวิจัยแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบที่ เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งแนวคิดที่ว่านี้ ผู้นำจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนด ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มี วุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง โดยบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความต่อเนื่องกัน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และ

⁵เทียน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” วารสารวิชาการ 5, 9 (กันยายน 2545) : 35.

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)⁶ การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในปัจจุบันนักวิจัยทางการบริหารการศึกษามีความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกันเป็นจำนวนมาก

เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง เป็นสังคมที่มีการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้องค์กรเผชิญกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ จากการวิจัยและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ผลชัดเจนว่าผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นในสภาพการณ์ต่างๆ ทั้งที่องค์กรมีข้อจำกัดและมีความจำเป็นอื่นๆ ได้ มีปัจจัยต่างๆ อีกมากมายที่มีผลกระทบต่อมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา เช่น ปัจจัยนำเข้าด้านคุณลักษณะของคณาจารย์ ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารงานด้านการเรียนการสอน การนิเทศ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เมื่อพิจารณาแล้วผู้ที่บทบาทสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคนในองค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานใดๆ ในองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นประการสำคัญ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะและ มีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุดทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด⁸ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติ ปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นภารกิจของผู้บริหารการศึกษา คือการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุขนั่นเอง การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นกระบวนการจัด

⁶ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ,” ใน **ประมวลสาระชุดการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9** (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิธีราช 2544), 235.

⁷ Stephen P. Robbin, **Administrative Process** (New Delhi : Prentice Hall of India, 1978), 3.

⁸ เทือน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” **วารสารวิชาการ 5,9** (กันยายน 2545) : 35.

การศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ⁹ ผู้นำได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ดี องค์กรนั้นก็ประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้าเพราะการทำงานให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและเอาใจใส่

ของผู้นำ¹⁰ ดังนั้นการจะทำให้การศึกษามรรลู่เป้าหมายดังกล่าวมาจะต้องอาศัยผู้นำที่มีวิธีการบริหารที่ทันสมัย ทันสถานการณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและรูปแบบบริหารจัดการต้องเปลี่ยนไป เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและเกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันนักวิชาการทางการศึกษาได้ศึกษาวิจัยแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งแนวคิดที่ว่านี้ ผู้นำจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง โดยบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความต่อเนื่องกัน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)¹¹ งานวิจัยประเทศตะวันออกและตะวันตก พบว่า ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 เป็นความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยความสำเร็จ (successfactor) ที่สำคัญขององค์กรและต้องสวมบทบาท “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อทำหน้าที่สร้างความมั่นคงเจริญเติบโตกับองค์กร¹² ผู้บริหารต้องนำการเปลี่ยนแปลง (change leader) ที่มี

⁹สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา, การปฏิรูปการศึกษา (ม.ป.ท.,2544), 31 – 32.

¹⁰พงศ์ หรดาล, อุตสาหกรรมและองค์กรเบื้องต้น (ม.ป.ท.,2540), 148.

¹¹เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ,” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9** (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช) : 235.

¹²สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง** (กรุงเทพฯ : บริษัทนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค, 2545), 16.

ประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการสร้างภาพใหม่ขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (change sponsor) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจสื่อสารให้บุคคลในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง¹³ ซึ่ง

สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตามแนวคิดของบาส (Bass) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (transformation) ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นและมองเห็นงานในแง่มุมมองหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ และความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งองค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบไปด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) เป็นการมีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิด สิ่งใหม่และสร้างสรรค์เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหากระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกบุคคล การเอาใจใส่ดูแลคำนึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม¹⁴

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาจากภาวะวิกฤตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของบุคลากรใน

¹³สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี (กรุงเทพฯ : บริษัทวิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย, 2548), 72.

¹⁴Bernard M Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : sage Publication, 1994), 2.

องค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์

รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในองค์กร จึงสมควรนำแนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนี้มาพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อ องค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” นั้นเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางที่มีจำนวนครูมาก และมีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็น และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจัด โครงสร้างงานยังไม่ดีพอจึงมีปัญหาทางด้านการประสานงานต่างๆ ทำให้ส่งผลกระทบต่อระบบ การจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยังไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพ ภายนอกกรอบสามของโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ว่าในด้านผู้เรียนในตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน นั้นอยู่ในระดับต้องปรับปรุง และตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญนั้นอยู่ในระดับพอใช้ ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพรอบสามของโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
มาตรฐานที่ 1 ผลการจัดการศึกษา			
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน			
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี	10.00	9.49	ดีมาก

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
--	--------------------	-----------------	-----------------

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	10.00	8.96	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	10.00	8.41	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น	10.00	7.72	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	20.00	7.80	ต้องปรับปรุง
กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์			
ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม			
ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา	5.00	5.00	ดีมาก
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	10.00	8.96	ดี

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มัธยมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้	ระดับ คุณภาพ
--	--------------------	-----------------	-----------------

มาตรฐานที่ 2 การบริหารจัดการศึกษา			
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน			
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา	5.00	4.80	ดีมาก
กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม			
ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	5.00	4.00	ดีมาก
มาตรฐานที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	10.00	6.00	พอใช้
มาตรฐานที่ 4 ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน			
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน			
ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด	5.00	4.94	ดีมาก
ผลรวมคะแนนทั้งหมด	100.00	77.12	ดี

ที่มา : โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ,“รายงานการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” (SAR) ประจำปีการศึกษา 2556,” 2556

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องบูรณาการทฤษฎีในการบริหารการศึกษามาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนให้เหมาะสม เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการดึงผู้ร่วมงานเข้ามามี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์กร สื่อความหมายให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ต้องโน้มน้าวให้ทุกคนในสถานศึกษายอมรับวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็กำลังเป็นที่นิยมใช้ในการบริหารองค์กรอยู่ในปัจจุบันเพราะ ผู้นำจะปลุกใจผู้ตามให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการใช้ศิลปะการพูด การเน้นพันธกิจและวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

จากสภาพปัญหาและสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลที่ได้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ไว้สองประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”
2. เพื่อทราบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับใด
2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” เป็นอย่างไร

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อคำถามและให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับมาก
2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” เป็นแบบพบวิธี

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม มีลักษณะการจัดการเชิงระบบที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานในเรื่องการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สามารถจัดในรูปเชิงระบบตามแนวคิดของ แคทซ์และคานห์น (Katz and Kahn) ซึ่งกล่าวว่า วิธีการเชิงระบบเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (context)¹⁵ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแม้ไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางการศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ตัวป้อนในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำสู่ระบบที่ส่งผลอยู่ด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นต้น 2) กระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ 3) ผลผลิต (output) ได้แก่ มาตรฐานการศึกษา พฤติกรรมการสอนของครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น คุณภาพของนักเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษามีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอและมีคุณภาพ และการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานก็จะให้ผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพ ในกระบวนการต่างๆ ต้องอาศัยสภาพแวดล้อม (context) เป็นตัวแปรภายนอกที่สำคัญ อันประกอบด้วย สภาพทางสังคม สภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งสิ่ง

¹⁵ Danial Katz and Robert L Kahn, **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

เหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ระบบการบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ถ้ามีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงหรือบกพร่องต้องมีการย้อนกลับ (feedback) เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนอีกครั้ง¹⁶

การที่สถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารยังต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำหลายๆด้านมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์โดยแสดงออกทางพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้วยการชักนำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแคมเบลล์ บริดจ์ และ ไนสเตรนด (Campbell, Bridre and Nystrand) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้จัดรูปแบบ 2) เป็นผู้สื่อความหมาย 3) เป็นผู้นำทางการศึกษาและ 4) เป็นผู้บังคับบัญชา¹⁷ ส่วนฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้นำเสนอพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้ตอบสนอง (responder) 2) ผู้จัดการ (manager) 3) ผู้ริเริ่ม (initiator) และตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารนักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) มากกว่าเป็นผู้จัดการ (transactional leader) โดยลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่การปฏิบัติงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ¹⁸ ภาวะผู้นำในการบริหารเป็นทักษะกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทฤษฎีเกี่ยวกับ

¹⁶B.M. Bass, **Leadership and Performance beyond expectation** (New York : Free Press, 1985), 121.

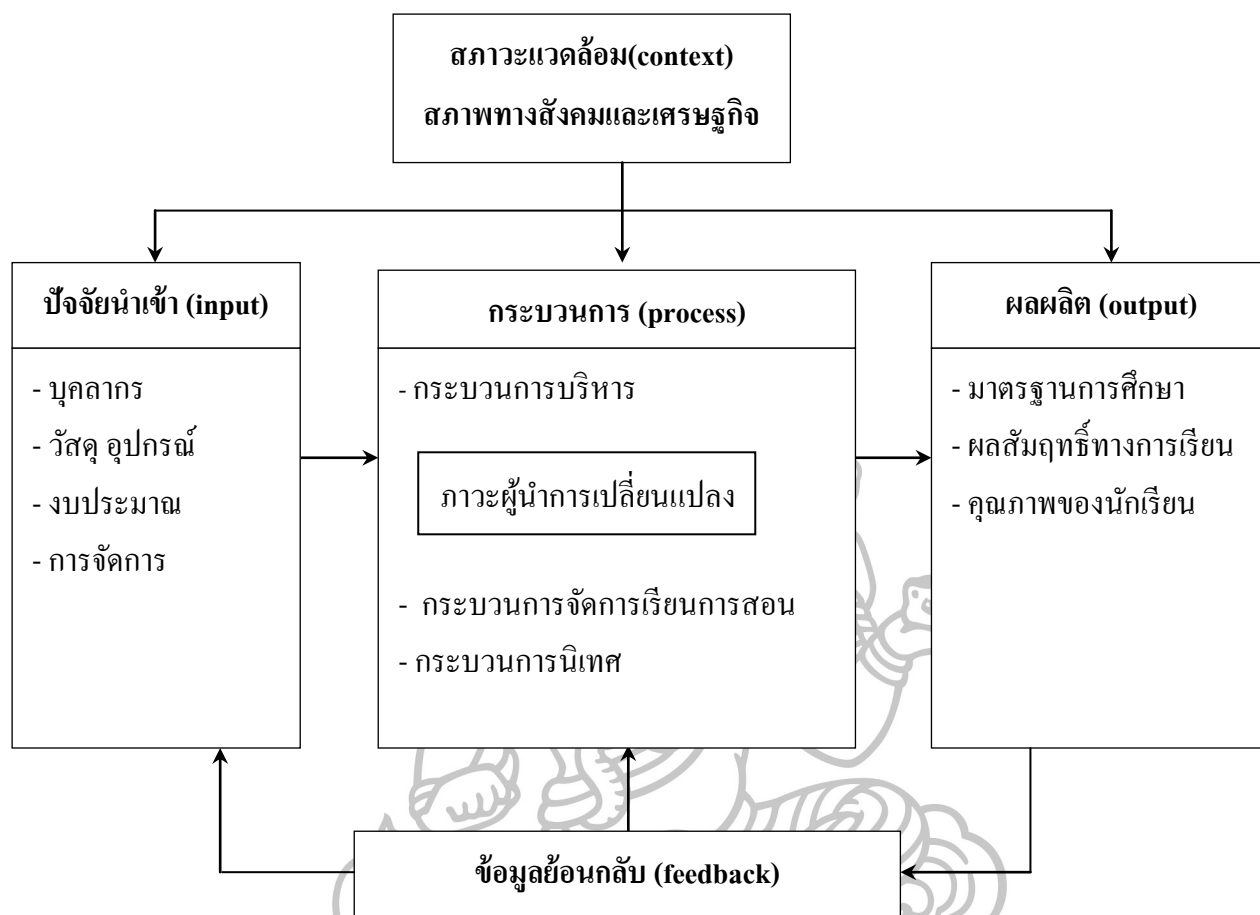
¹⁷Ronald F. Campbell, Edwin M. Bridge, and Raphael O. Nystrand, **Introduction to Educational Administration**, 5th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1997),225-227.

¹⁸Hoy and Miskel, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ : นิตยสารผู้จัดการ, 2545),346.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยมาเป็นลำดับ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตามแนวคิดของบาส (Bass) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลุกฝังค่านิยม การสร้างบรรณิการค้ำนึ่งถึงเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ 1.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 1.4) การค้ำนึ่งถึงปัจเจกบุคคล 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 2.2) การบริหารแบบวางเฉย และ 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (non leadership behavior)¹⁹ จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1



¹⁹Bass and Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 4-6.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

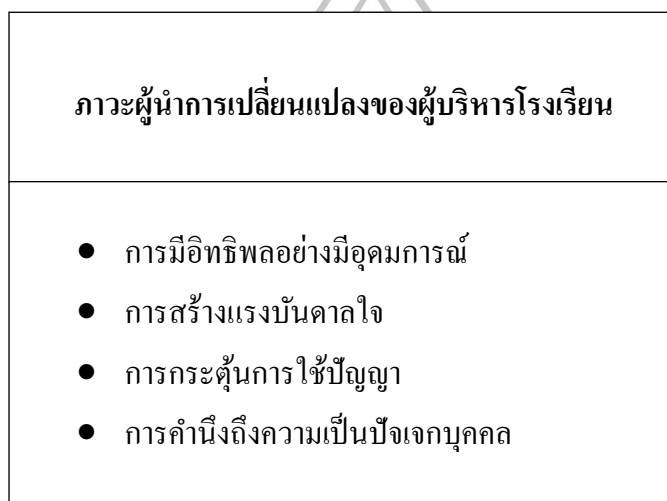
ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son , 1987) , 20.

: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549), 19 – 20.

: Bass and Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994) , 3-4.

ขอบเขตของการวิจัย

สำหรับการศึกษากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งผู้บริหารมีกระบวนการ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถนำมาแสดงเป็นแผนภูมิขอบข่ายการวิจัยดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (California : SAGE Publications ,1994) , 203 – 212.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาตามประกาศกระทรวง

โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” หมายถึง สถานศึกษาขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 242 หมู่ 12 ต. บ้านหมอ อ.บ้านหมอ จ. สระบุรี เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เรื่องที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์ งานวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้สามส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่วนที่สองเป็นการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” และส่วนที่สามเป็นการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบ โดยทั่วไป เช่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี ใช้คำว่า ภาวะผู้นำการปฏิรูป¹ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ให้ ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ² ฉันทภูพันธ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกของ องค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะความสามารถและ ประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเป็นผู้ที่มิบทบาท หน้าที่ และความ รับผิดชอบหลากหลายอย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวก

¹รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544), 63.

²สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, “ภาวะผู้นำ” ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, 2548), 367.

ในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างผลประโยชน์ และเป็นທີ່ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ขององค์กรที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ³ และยูดา รักไทย ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ⁴ ตวงรัตน์ จินตชาติ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร⁵ ชนะ พงศ์สุวรรณ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้ บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม อยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้อง ผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสิ่งที่ตนเอง (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมใน

³ ณีภูวนันท์ เขจรนันท์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, 2546),44.

⁴ ยูดา รักไทย, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ชีระป้อมวรรณกรรม, 2546),93.

⁵ ตวงรัตน์ จินตชาติ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า.”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2546),4.

⁶ ชนะ พงศ์สุวรรณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2548),7.

การพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย⁷ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเป็นได้จากผู้ที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขา คิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทาย ความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น⁸ ส่วนเรซิลและ สแวนสัน (Razil and Swanson) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้นๆ⁹

จากความหมายที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือสร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเพราะผู้นำหรือผู้บริหาร

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ ต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในองค์กรสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและ

⁷B. M. Bass, **Leadership and Performance beyond expectations** (New York : Free Press,1985),121.

⁸Bernard M. Bass and B. J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage Publications,1994), 2.

⁹T.A. Razil and A.D. Swanson, **Fundamental concepts of Educational Leadership**, 2nd ed. (New Jersey : Merrill Preantice – Hall, 1998),32.

นั้นเป็นผู้ควบคุม คุณแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน คุณแลและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อวยชัย ชะบา ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการรวมกลุ่มของคน ในองค์กรดังนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คือการสูญเสียที่น้อยที่สุด และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่างๆที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) การจูงใจ (Motivation) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) การปรับปรุงคุณภาพการจัดการ (Total Quality Management : TQM) แนวคิดทฤษฎีทางด้านขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ และอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนทำงานอยู่จะมุ่งไปสู่ และพยายามเชื่อเชิญ ชักชวน ให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน ก็เท่ากับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้น คือ พนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะต้องถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย คือ ผู้ให้บริการก็ได้ประโยชน์และผู้รับบริการหรือลูกค้าได้ประโยชน์ด้วย และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนหรือพฤติกรรมที่เรารู้จักกันได้ ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิด และแนวการปฏิบัติได้ หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบการปฏิบัติของกลุ่มคน สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้¹⁰ กิตติพันธ์ รุจิรกุล กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำต่อการบริหารองค์กรว่าในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม โดยเฉพาะต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์กร

¹⁰อวยชัย ชบา, ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราษ , 2538),165-166.

ผู้นำเป็นประจวบเหมาะขององค์การ เป็นตัวแทนองค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานราชการนั้นๆ เป็นอย่างดี และนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาและมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้¹¹ ชูชาติ พ่วงสมจิตร ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า องค์การแต่ละองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คนซึ่งธรรมชาติของคนหากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันคือการยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วยในภาวะเช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านต่างๆดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดตามดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม¹² และขงยุทธ เกษตรสาคร กล่าวว่า แม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความรู้สูงแต่หากไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ท่านก็จะไม่สามารถนำองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้นำจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงเฉพาะภารกิจหน้าที่ประจำการการเป็นผู้นำและการมีทักษะในการจูงใจผู้ร่วมงานก็นับเป็นความสำคัญที่สุดเช่นกัน ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้และมีความชำนาญเฉพาะด้านในเทคนิคจะนำความรู้ความสามารถของผู้อื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สำหรับการบริหารงานขององค์การ หรือสถานศึกษา ผู้นำจึงเปรียบดังหลักสำคัญ

¹¹ กิตติพันธ์ รุจิรกุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์. ,2539) ,12.

¹² ชูชาติ พ่วงสมจิตร, **เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา** (กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี,2544) ,6.

ในการดำเนินงาน และเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จ ของงานด้านต่างๆ โดยรวม จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นสัมพันธ์กันกับความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี ความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ เป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นตัวกำหนดบทบาท และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ เพราะมีอำนาจในการชักจูงให้ผู้อื่นทำตามผู้นำ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งพิเศษเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งจะมีอำนาจ มีอิทธิพล มีความรู้ความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่ทำให้ได้รับการยกย่อง และจงใจคนอื่นได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำและเหตุผลสำคัญในการศึกษาผู้นำ คือ

1. ในองค์กรและกลุ่มต่างๆ ต้องมีผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อสั่งการไปตามแผนงานขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงาน แต่สร้างได้ยากที่สุดเพราะทุกคนไม่สามารถเป็นผู้นำได้ทั้งหมด ด้วยผู้นำต้องมีคุณสมบัติพิเศษ มีพฤติกรรมแฝงเฉพาะตัว มีความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. บุคลิกภาพของผู้นำ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์
4. องค์กรและกลุ่มที่มีผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ประสบความล้มเหลวในการดำเนินการ ซึ่งสังเกตได้จากประสิทธิผลของผลผลิต ความหมายของภาวะผู้นำ Leadership คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมายภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคลประเภทผู้นำประสิทธิภาพของผู้นำ¹³

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

¹³ขงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและสวนดุสิต, 2541), 233.

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบ่อเกิดของภาวะผู้นำรวมถึงคุณสมบัติผู้นำควรมีตามแนวความคิดของ Koontz, O'Donnell and Wehrich เสนอแนวคิดทักษะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย

1) ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นๆกระทำตาม

2) ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ

3) การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่ อย่างเต็มความสามารถเป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ

4) ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่วนในพระธรรมปิฎก เสนอความคิดเห็นน่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำประกอบด้วย 1) ตัวผู้นำต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้ 2) ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามในทางพุทธศาสนาใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย” 3) จุดหมายของผู้นำต้องชัดเจนแน่วแน่ 4) มีหลักการและวิธีการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย 5) สิ่งที่ต้องโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ 6) สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เหมาะสมซึ่งอยู่ภายนอกว่า ทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดีท่ามกลางสังคมสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่เหมาะสม เช่น ปัญหา เป็นต้น¹⁴

¹⁴พิชาภพ พันธุ์แพ, ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง = Leadership and Change Management (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 12-13.

ความสามารถที่สำคัญขององค์กรที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมี (Leadership as Competency) มีดังต่อไปนี้

1.1 คุณภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits and Qualities) : ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่ม ความซื่อสัตย์ที่จะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ ทักษะการเข้าสังคม และความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ Bennis and Nanus ยังเสนอเพิ่มเติมว่าผู้นำควรมีความสามารถในการเรียนรู้ การจดจำ และการยอมรับความท้าทายหรือความเสี่ยง

1.2 ช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ (Time Span of Discretion) : Jaques ได้เสนอว่าผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการมอบหมายช่วงเวลาให้ทีมงานแต่ละทีมหรือหน่วยงานในระดับต่างๆ มีช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เพียงพอเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างรอบคอบ

1.3 การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (Maintaining Best Fit) : ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถจัดการสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมให้ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกันอย่างลงตัว ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจัดการสถานการณ์ได้ดีประกอบด้วยผู้นำ หน้าที่การงาน กลุ่ม และบุคคล นั่นหมายความว่า ผู้นำที่มีความสามารถจะจัดการกับปัจจัยต่างๆ ได้อย่างลงตัว โดยมีนโยบายการจัดการที่ยืดหยุ่น และการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่พนักงานเพื่อให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัว ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริง (Identifying and Developing Potential) : Hickman ได้แนะนำว่าปกติการพัฒนาบุคลากรมักจะประเมินที่ความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของพนักงานแต่ละบุคคล โดยการประเมินการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน เพื่อเป็นดัชนีชี้วัดว่าบุคคลนั้นๆ ควรจะพัฒนาอะไร ซึ่งแท้จริงแล้วผู้นำควรประเมินพนักงานจากพลังที่แท้จริงที่พนักงานนั้นๆ จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานในอนาคต โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และความสามารถที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ซึ่งสรุปได้ว่าผู้นำควรจะเป็นผู้ที่เลือกพนักงานที่เหมาะสมมาเข้ากระบวนการพัฒนาศักยภาพเพื่อกลายเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.5 ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ (Motivating and Providing Inspiration) : ผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

1.6 การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Paying Attention to Details): Peters and Waterman และ Peters and Austin ได้เสนอเพิ่มเติมว่าผู้นำควรเป็นผู้ที่สนใจในรายละเอียดของงานและมีความเข้าใจในงานนั้นๆ อย่างแท้จริง

1.7 การจัดการความสามารถหลัก (Managing Core Competences) : ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดการฐานความรู้ (Managing the Knowledge Base) 2) การจัดการความสามารถหลัก (Managing Core Competences) 3) การจัดการพลวัตเทคโนโลยี (Management of the Technology Dynamics) 4) การจัดการพลวัตนวัตกรรม (Management of the Innovation Dynamics) 5) การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Management of Change Processes)¹⁵

สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยความสามารถในการใช้อำนาจ ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตัวผู้นำต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลาง มีหลักการและวิธีการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุจุดมุ่งหมาย

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (charismatic leadership) โดย เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อในองค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนเป็นเทพคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้าง

¹⁵ นภวรรณ คณานุรักษ์, “ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ,” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ปีที่ 29 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2552) : 139-140.

คุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำโดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่ อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเราในความต้องการและ ในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบบารมีนี้ มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมี อาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะหาหรือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจเป็นบ่อนทำลายหรือจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ¹⁶ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ โฮเวลล์ และฟรอสต์ (Howell and Frost) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และเฮาส์ สปริงเกอร์ และวอยสกี (House, Springer and Woycke) ได้ศึกษา บุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ¹⁷ บาส (Bass) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของ ผู้นำแบบบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของ ผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลที่เกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและ

¹⁶Gary Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," **Handbook of industrial and Organizational Psychology 3** (1992) : 173 – 184.

¹⁷Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology**, 5th ed. (California : Brooks / Cole, 1997),374.

ผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งบาส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต็นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ บาส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี¹⁸ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 บาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดดังต่อไปนี้

¹⁸Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Word and Organizational Psychology* 8, 1 (January 1999) : 12.

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระบบแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน¹⁹ ในทฤษฎีของ เบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวหน้าขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่าเดิม” (Better Selves) เบอร์น (Burns) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้²⁰ เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เบอร์น (Burns) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ²¹ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการอยู่ในระดับขั้นมาสโลว์ (Maslow 's Need Hierachy Theory)

¹⁹James M. Burns, **Leadership** (New York : Harper and Raw, 1978), 20.

²⁰Gary A. Yukl and David D. Van Fleet, “Theory and Research on Leadership in Organization,” **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2nd ed. Volume 3 Edited by Marrin D. Dumette and Leaetta M. Hough,1992), 175 – 176.

²¹James M. Burns, **Leadership** (New York : Harper and Raw, 1978), 20.

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึง ความต้องการและจิตใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกัน และกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก(Conscious) และยกระดับความ ต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตาม เกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูก ครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียดและความริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงผู้นำ แบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของ ผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ ผู้นำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธี ปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ตแล้ว จึงดำเนินการ เปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น²²

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต (Robert)

เสาวนิต เสาธานนท์ ยังได้สรุปงานวิจัยตามความคิดของโรเบิร์ต (Robert) ได้ศึกษาผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความใน หนังสือพิมพ์ที่ผู้เขียนนำมาเขียน สังเกตการณ์ประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ตาม ระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของภาครัฐ ผู้บริหารของ

²²James M. Burns, **Leadership** (New York : Harper and Raw, 1978), 55 – 80.

โรงเรียนนี้พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถตัดงบประมาณต่างๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ 1) การกำหนดกรอบการนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือหรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผูปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดที่ตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณรวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 5) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันในการตัดงบประมาณ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่า การศึกษาของโรเบิร์ต (Robert) จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์กร²³

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ทิชี และดีวานนา (Tichy & Devanna)

ทิชิ และดีวานนา (Tichy & Devanna, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำจะเป็นผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่างๆ มาสู่องค์กร เป็นผู้ที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Cutspeakness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความเป็นจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่ป็นจริงได้กับผู้อื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

²³ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรการสำหรับศึกษาธิการจังหวัด”(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 49.

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่น่าสนใจกับความต้องการของบุคคลอื่นพยายามที่จะให้อำนาจกับผู้อื่นๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value – Driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปจะปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complex, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ทิชี และอูลริช (Tichy and Ulrich)

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ได้สรุปแนวคิดของทิชี่และอูลริช (Tichy and Ulrich) ไว้ว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมในการรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำศักยภาพให้เป็นจริงภารกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็น

เครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบทรัพยากรมนุษย์ ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบนนิส และนันัส (Bennis & Nanus)

เสาวนิศ เสาวณานนท์ ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนันัส (Bennis & Nanus) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้ สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็น ผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มเทแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมี ลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนใน องค์กร” ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น ไวยากร (Conduction) ผู้บังคับบัญชาเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือ ผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม สนับสนุน คือ การสร้างแรงคลใจให้ผู้นับปฏิบัติงานโดยทำให้รู้ว่าจะงาน โดยทำให้รู้ว่าจะงานของเขา มีความหมายต่อองค์กรและสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตน ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการแลกเปลี่ยนและภารกิจ ที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทาง ของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากร ในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและ สนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอีกๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้น ควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดี ที่เก่งต้องสามารถทำให้ วิสัยทัศน์ เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่าง ยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดี

มีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณ และความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและน่านัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมใน สังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความ ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้และสภาพ แรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาการผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ ดีและน่าสนใจอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วย การ ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ใช่ประกาศิต หรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนจับใจ คำอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์และ พิธีกรต่างๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจาก ภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ทางด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของ การจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมาย ให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับความ ศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับกระบวนการยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้ง ควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับ ในความ ชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของ วิสัยทัศน์โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้ กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation Organizational Learning) สิ่งที่ยั่งยืน โดยเบนนิส และน่านัส ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อ แนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้

การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการเพิ่มผลผลิตใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิก อื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป²⁴

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎี ภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมีและแบบแลกเปลี่ยน บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (self – interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิใช่มาจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในความคิด บาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น (Burns) โดยไม่ใช้แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ

²⁴ วรรณิ หิรัญญากร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 31.

เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และบาส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน และยังคงกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การบรรลุตั้งจะแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย²⁵ ในตอนเริ่มต้นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสในปี ค.ศ. 1985 บาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นสูงกว่า นอกจากนี้บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติใน

²⁵Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, 1 (January 1999) : 11.

องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล²⁶

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัด โดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (multifactor leadership questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่ประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมิงงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (non – leadership behavior)²⁷

²⁶ปรีชา ทศน์ละไม, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 – 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ,2549),26.

²⁷Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage Publications,1994),3-4.

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ในปี ค.ศ. 1991 ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมไม่มีภาวะผู้นำ (non – behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยัง ผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็น พวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้

ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน

ให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (intercorrelated) อย่งไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัล ที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (management – by exception : MBE) เป็นการ

บริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (status qua) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active – management – by exception : MBE – A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management – by exception : MBE – P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez – faire leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (non – leadership behavior) เป็นผู้ที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย²⁸

จากแนวคิดหลายทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ชูใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม จากแนวคิดดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างมาก ดังนั้นแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะใช้ในการโน้มน้าวหรือเสริมแรงบุคลากรได้ดีที่สุดน่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดของบาสและอโวลิโอ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

²⁸Bernard M. Bass J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage Publications,1994),3-5.

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ที่ตั้ง 242 หมู่ที่ 12 ตำบล บ้านหมอ อำเภอ บ้านหมอ จังหวัดสระบุรีสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โทรศัพท์ 036202106 โทรสาร 036202106

ประวัติ

เมื่อ พ.ศ. 2491 หลวงพัฒน์พงษ์พานิช เจ้าของตลาดบ้านหมอได้มอบที่ดินจำนวน 4 ไร่ 2 งาน และเงินจำนวน 50,000 บาท รวมกับเงินงบประมาณจำนวน 150,000 บาท สร้างโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอ แบบ 2 ของกรมสามัญศึกษา อยู่เลขที่ 242 หมู่ 12 ตำบลบ้านหมอ อำเภอบ้านหมอ จังหวัดสระบุรี เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2493 มีนักเรียน 45 คน ครู 4 คน ต่อมา นายทองอยู่ พัฒน์พงษ์พานิช ได้ซื้อที่ดินเพิ่มอีก 4 ไร่ 1 งาน 8 ตารางวา รวมเป็นที่ดิน 8 ไร่ 3 งาน 8 ตารางวาในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2522 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้มอบกรรมสิทธิ์ใช้ที่ดินแปลงที่ 2 ที่ตำบลบางโหนด อำเภอบ้านหมอ จำนวน 40 ไร่ ที่ดินแปลงนี้อยู่ติดกับโรงเรียนบ้านหมอ (โรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษาปัจจุบันยุบรวมกับโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”) ซึ่งมีอยู่จำนวน 5 ไร่ 1 งาน 69 ตารางวา ปัจจุบันที่ดินดังกล่าวใช้ปลูกสร้างบ้านพักครู สนามกีฬา ปี พ.ศ. 2533 โรงเรียนได้ระดมหาทุน ซื้อที่ดินมาเพิ่มอีก 1 งาน 96 ตารางวา รวมเป็นที่ดินแปลงที่ 1 ทั้งหมด 9 ไร่ 1 งาน 4 ตารางวา

ปีการศึกษา 2534 โรงเรียนได้จัดทำโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยเปิดสาขาโรงเรียน ณ โรงเรียนโคกเสลา มีชื่อว่า สาขาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” (วัดโคกเสลา) ซึ่งอยู่ห่างจากโรงเรียนแม่ไปทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือ 10 กิโลเมตรและในปีการศึกษา 2541 กรมสามัญศึกษาได้มีคำสั่งให้ยุบสาขาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยให้นักเรียนที่เหลืออยู่เข้าเรียนในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

วิสัยทัศน์

สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีครูมืออาชีพ ผู้เรียนเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ เป็นประชาธิปไตย มีความสุข อนุรักษ์ความเป็นไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนศรัทธาร่วมพัฒนาโรงเรียน

พันธกิจ

1. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายมีบรรยากาศน่าอยู่น่าเรียน
2. ส่งเสริมบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ
3. ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ ครบถ้วน
5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตามหลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นประชาธิปไตย มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี มีความเป็นไทยและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการและให้ชุมชนมีส่วนร่วม

เป้าประสงค์

1. มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและมีบรรยากาศน่าอยู่น่าเรียน
2. ครูมืออาชีพที่จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ ครบถ้วน
4. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี ปฏิบัติตามหลักศาสนา มีความเป็นไทย อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นประชาธิปไตย มีวิถีชีวิตอย่างพอเพียง
5. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่เน้นหลักธรรมาภิบาล ชุมชนมีส่วนร่วมและมีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง

พุทธภาษิตประจำโรงเรียน

อดทนนา โจทยตุตตานํ จงเตือนตนด้วยตน

คำขวัญโรงเรียน

ลูก พ.ก. ประพฤติดีมีคุณธรรม

ชื่อโรงเรียน เขียว - แสด

เขียว หมายถึง ความรู้ ความเจริญงอกงาม

แสด หมายถึง สติปัญญาเจริญรุ่งเรือง

ข้อมูลบุคลากรและข้อมูลนักเรียน

ปัจจุบันโรงเรียนมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรและนักเรียน ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลบุคลากรโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

บุคลากร	จำนวน
ผู้บริหาร	1
ครูผู้สอน	50
บุคลากรทางการศึกษา	4
คณะกรรมการสถานศึกษา	13
รวม	68



ตารางที่ 3 ข้อมูลนักเรียนโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้อง	เพศ		รวม
		ชาย	หญิง	
ม.1	5	109	91	200
ม.2	5	99	80	179
ม.3	5	85	92	177
ม.4	3	54	65	119
ม.5	3	52	55	107
ม.6	3	28	61	89
รวมระดับมัธยมศึกษา	24	427	444	871

ที่มา : งานทะเบียนวัดผล โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

²⁹โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”, “รายงานการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” (SAR) ประจำปีการศึกษา 2556,”

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมพร เมืองแป้น ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐมพบว่า 1) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05³⁰

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

³⁰สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

ที่ระดับ 0.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารงานแบบเฉย ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน³¹

กนกวรรณ วิเชียรเขต ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก³²

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา³³

³¹พนัญชญา อุ่นวิเศษ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550),บทคัดย่อ.

³²กนกวรรณ วิเชียรเขต, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551),บทคัดย่อ.

³³ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษานครปฐม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552),บทคัดย่อ.

วีณา เพชรจรรย์รพวงศ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมโดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำ แสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน พบว่าโดยรวมครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05³⁴

อภิชา มิเพียร ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่ามากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ³⁵

³⁴วีณา เพชรจรรย์รพวงศ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2552), บทคัดย่อ.

³⁵อภิชา มิเพียร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), บทคัดย่อ.

พิสิฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นดังทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานมี 3 ด้าน 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์³⁶

สมคิด สกฤตสถาปัตย์ ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลปรากฏว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนปัจเจกนำมาเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามาพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุ ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพทางพลวัต บริบทที่เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) โดยทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้³⁷

³⁶พิสิฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ปริญญาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), บทคัดย่อ.

³⁷สมคิด สกฤตสถาปัตย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์ดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

งานวิจัยในต่างประเทศ

เฟลตัน (Felton) ได้ศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา³⁸

จุง, เชอา และวู (Jung, Chow และ Wu) ดำเนินการวิจัยเรื่องบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กร จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในประเทศไต้หวัน จำนวน 32 บริษัท พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยตรงในเชิงบวก ทั้งการมอบอำนาจและการสนับสนุนในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญกับองค์กร³⁹

โอซาราลิ (Ozaralli) ดำเนินการวิจัย เรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการมอบอำนาจและประสิทธิภาพของทีม โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยเพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่และประสิทธิภาพของทีม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการของรูปแบบภาวะผู้นำตัวอย่าง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

³⁸Felton S.L.T, “Transactional and Transformational leadership and teacher job satisfaction” (Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi, 1995), A.

³⁹Dong I Jung, Chee Chow and Anne We, “The role of transformational leadership in enhancing organization innovation : Hypotheses and some preliminary finding” (MA. Department of Management, San Diego University, 2003), abstracts.

ผู้บังคับบัญชาและตั้งสมมุติฐานว่ามีความสัมพันธ์กับจุดแข็งของผู้ได้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพของทีม ลูกจ้าง 156 คน จากหลากหลายอุตสาหกรรมให้คะแนนถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาของเขา และยังให้คะแนนในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ พวกเขาประเมินค่าประสิทธิภาพของทีมในด้านพัฒนาการของทีม การสื่อสารกัน และผลการทำงานของทีมผลการสำรวจชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ส่งเสริมให้ความคาดหมายต่อผู้ได้บังคับบัญชาผลงาน ประสบการณ์และยังเพิ่มประสิทธิภาพของทีมตามมาด้วย⁴⁰

ดิออนนี่ (Dionne) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่าอุดมการณ์ แรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจัยญาณจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีมและการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมายังส่วนรวมนี้จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อมและโครงสร้างของทีมและทิศทางของทีมในอนาคต⁴¹

วัตแมน, ซีเจลและจาวิดาน (Waldman, Siegel and Javidan.) ดำเนินการวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและความร่วมมือในการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสำรวจบทบาทของประธานเจ้าหน้าที่ในขอบเขตการตัดสินใจที่องค์กรนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบต่อสังคมเขาทดสอบทฤษฎีนี้โดยใช้ข้อมูลจากชาวอเมริกัน 56 คน และบริษัทของชาวแคนาดา พบว่าการกระตุ้นทางด้านความคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นนัยสำคัญซึ่งเกี่ยวพันถึงแนวโน้มของการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญด้านปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเพื่อ ทราบปัญหาและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจน

⁴⁰Felton S.L.T, “Transactional and Transformational leadership and teacher job satisfaction” (Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi, 1995), A.

⁴¹Dong I Jung, Chee Chow and Anne We, “The role of transformational leadership in enhancing organization innovation : Hypotheses and some preliminary finding” (MA. Department of Management, San Diego University, 2003), abstracts.

กระตุ้นให้องค์กรเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเหล่านั้น โดยมักจะเชื่อมโยงไปถึงแผนกลยุทธ์ในระดับบริหารและความร่วมมือขององค์กร ดังนั้นการศึกษาที่ละเอียดบทบาทของความเป็นผู้นำในความรับผิดชอบต่อสังคมอาจให้ผลสรุปที่ไม่แน่ชัดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากนี้เขายังวิจารณ์ถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการเน้นในเรื่องคุณสมบัติหรือความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำมากเกินไป สิ่งนี้จะนำไปสู่การทบทวนแนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้นองค์ประกอบด้านการกระตุ้นแนวความคิดในบริบทของความรับผิดชอบต่อสังคม⁴²

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงคนเดียวเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ประกอบด้วยผู้บริหารและครู ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและมีการตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อครู ทั้งทางด้านการสร้างบารมี สำหรับตัวผู้บริหารเอง การสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีอิสระทางความคิดมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เสริมสร้างจากความรู้เดิมที่มีอยู่มีการตัดสินใจในงานอย่างมีระบบและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ค้ำยันกระตุ้น และส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จและนักเรียนมีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการพัฒนาครู ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ตามความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูอีกด้วย เพื่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพ

⁴²Waldman, D. A., Siegel, D. S. and Javidan, M. “Components of CEO Transformational leadership and Corporate Social Responsibility” (Journal of Management Studies, Vol. 43:page 1703 – 1725, 2006), abstracts.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” 2) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีระบบ ด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัยเป็นสามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ

เป็นขั้นตอนของการจัดเตรียม โครงร่างงานวิจัย ซึ่งเป็นการศึกษาจากการศึกษาเอกสารตำรา ปัญหา ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและแนวทางการศึกษารวมทั้งจัดสร้างเครื่องมือ ปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและปรึกษาขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำ โครงร่างงานวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการศึกษาปัญหา และอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุด แล้วเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความคิดเห็นและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนตามที่กำหนด นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

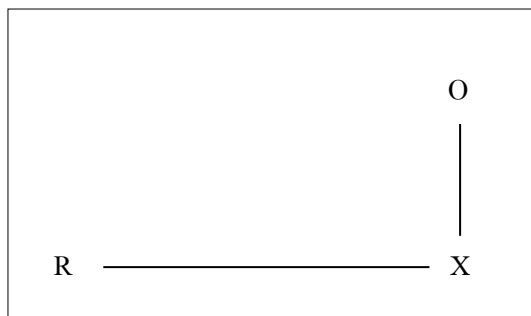
เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ให้ความเห็นชอบนำรายงานวิจัยฉบับที่สมบูรณ์จัดพิมพ์เป็นการค้นคว้าอิสระที่สมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยความเรียบร้อย และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว โดยศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one short , non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 68 คน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

ขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹ ได้จำนวน 60 คน ได้จากการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามตารางที่ 4

¹Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” **Journal for Education and Psychological Measurement**, no.3 (November 1970) : 608.

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

บุคลากรโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	1	1
ครูผู้สอน	50	44
บุคลากรทางการศึกษา	4	4
คณะกรรมการสถานศึกษา	13	11
รวม	68	60

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับศรัทธา มีความสามารถในการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน การรับรู้ถึงภารกิจและปัญหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา มุ่งมั่น ทุ่มเทพปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้กำลังใจกระตุ้น โน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงาน เปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเองไปสู่การทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น จูงใจบุคลากรให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ และเสริมสร้างกำลังใจเมื่อยามท้อแท้

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความสนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง เอาใจใส่บุคลากรแต่ละคน มีการยอมรับนับถือความรู้ความสามารถ มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพ 4) ระดับการศึกษาสูงสุด 5) ตำแหน่งหน้าที่ และ 6) ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สร้างตามทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) จำนวน 95 ข้อ เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำแนกตัวแปรได้ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (charismatic or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของลิกเคิร์ต (Likert's five rating scale)² กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” มีการปฏิบัติในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” มีการปฏิบัติในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

2. **แบบสัมภาษณ์** เป็นแบบสัมภาษณ์แบบ 1) มีโครงสร้าง 2) กึ่งโครงสร้าง 3) ไม่มีโครงสร้าง ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

สร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แบบสอบถามของการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และแบบสอบถามที่อ้างถึง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณา ความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (index of item objective congruence) ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.5 – 1 ที่ผู้วิจัยใช้คำถามทุกข้อ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) ในโรงเรียนที่มีขนาดใกล้เคียงกับโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” จำนวน 30 คน

²Rensis Likert, **New Pattern of Management** (New York : McGraw – Hill Book Company , 1961) , 74.

ขั้นที่ 4 นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)³ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.994

2. แบบสัมภาษณ์ของการวิจัย

สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา มาสร้างเป็นคำถามเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 5 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 1 คน โดยทำการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 13 – 17 กรกฎาคม 2558 แล้วนำข้อความที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” จำนวน 60 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามโดยประสานกับผู้บริหารโรงเรียนขอเก็บข้อมูลในโรงเรียน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและติดตามแบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้บุคลากรในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา

³Lee j. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher,1974), 161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และแปลความหมาย ค่ามัชฌิมเลขคณิตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁴ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

⁴John W. Best, **Research in Education** (New York : Prentice,Inc.,1970), 87.

สรุป

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 44 คน บุคลากรทางการศึกษา 4 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 11 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สร้างตามทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป 2) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งนำข้อมูลที่ได้คะแนนค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุด มาสร้างเป็นคำถามเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 1 คน แล้วนำข้อที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” รวมทั้งสิ้น 60 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สภาพของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” รวมทั้งสิ้น 60 คน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา
สูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1. ชาย	22	36.67
2. หญิง	38	63.33
รวม	60	100
2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)		
1. น้อยกว่า 30 ปี	9	15.00
2. 31 – 40 ปี	20	33.33
3. 41 – 50 ปี	13	21.67
4. มากกว่า 51 ปี	18	30.00
รวม	60	100
3. สถานภาพ		
1. โสด	27	45.00
2. สมรส	30	50.00
3. หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	3	5.00
รวม	60	100
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ต่ำปริญญาตรี	8	13.33
2. ปริญญาตรี	42	70.00
3. ปริญญาโท	9	15.00
4. ปริญญาเอก	1	1.67
รวม	60	100

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ตำแหน่งหน้าที่		
1. ผู้บริหาร	1	1.67
2. ครู	44	73.33
3. บุคลากรทางการศึกษา	4	6.67
4. คณะกรรมการสถานศึกษา	11	18.33
รวม	60	100
6. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)		
1. 0 - 10 ปี	36	60.00
2. 11 - 20 ปี	7	11.67
3. 21 - 30 ปี	7	11.67
4. มากกว่า 30 ปี	10	16.66
รวม	60	100

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 60 คน เป็นเพศชายจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 เป็นเพศหญิง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.67 และอายุมากกว่า 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีสถานภาพโสด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 สมรส จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ระดับการศึกษา ต่ำปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ระดับปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 ปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 73.33 ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และตำแหน่งคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.33 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 0 - 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ระหว่าง 11 - 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.67 ระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.67 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียน
บ้านหมอ“พัฒนานุกูล”

ในการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา
โรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่
กำหนดไว้ ปรากฏผลดังตารางที่ 6 – 10 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” โดยภาพรวม

(n = 60)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.02	0.87	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.96	0.91	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.92	0.87	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.98	0.90	มาก
รวม	3.97	0.88	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา
โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.88) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.87) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.99) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.91) และการกระตุ้นการใช้
ปัญญา ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.87) ซึ่งค่า S.D. อยู่ระหว่าง (0.87 – 0.91)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” ด้านการมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ จำแนกตามรายชื่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1.	ที่ยอมรับต่อผู้อื่น	4.08	0.88	มาก
2.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ปฏิบัติตนเป็นดี	4.02	0.78	มาก
3.	ปฏิบัติตนมีความน่าเชื่อถือใส ศรัทธา	4.02	0.80	มาก
4.	ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพยกย่อง	3.83	0.81	มาก
5.	มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน	4.17	0.71	มาก
6.	มีความสามารถในการมองการณ์ไกล	3.92	0.93	มาก
7.	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์	3.94	0.85	มาก
8.	มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3.85	0.85	มาก
9.	มีความสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่บุคลากร	4.00	0.84	มาก
10.	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน	4.06	0.85	มาก
11.	แสดงให้เห็นถึงความเชื่อและค่านิยมที่มีต่อการทำงาน	4.06	0.78	มาก
12.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้บุคลากรได้รับทราบ อย่างชัดเจน	4.04	0.82	มาก
13.	รับรู้ถึงภารกิจและปัญหาในการทำงาน	4.04	0.66	มาก

ตารางที่ 7 ต่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีคุณการณ์				
14.	มีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ	3.98	0.78	มาก
15.	มีความมั่นใจในตนเอง	4.17	0.86	มาก
16.	มีความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ	4.08	1.03	มาก
17.	มีความรู้ ความสามารถ ระดับความรู้ที่น่าเชื่อถือ	4.15	0.83	มาก
18.	เสริมสร้างความภาคภูมิใจของบุคลากรในการทำงาน	4.11	0.79	มาก
19.	เสริมสร้างความมั่นใจของบุคลากรในการทำงาน	4.04	0.99	มาก
20.	รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร	4.11	0.83	มาก
21.	กล้าเผชิญกับปัญหา	4.06	1.02	มาก
22.	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์	4.04	0.93	มาก
23.	มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา	4.00	0.82	มาก
24.	สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหาต่างๆได้	3.92	0.76	มาก
25.	มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย	3.85	1.04	มาก
26.	เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.00	1.05	มาก
27.	หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.08	0.97	มาก
28.	หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของพวกพ้องคนใกล้ชิด.	4.06	0.99	มาก
	รวม	4.02	0.87	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.02 - 3.83 ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ใน 5 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.86) มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.71) มีความรู้ ความสามารถ ระดับความรู้ที่น่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.83) เสริมสร้างความภาคภูมิใจของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.78) รับผิดชอบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.83) และค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ใน 5 อันดับสุดท้าย คือ มีความสามารถในการมองการณ์ไกล ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.93) สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าจะเอาชนะปัญหาต่างๆ ได้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.76) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.85) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 1.04) และ ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพยกย่อง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 - 1.05

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” การสร้างแรงบันดาลใจจำแนกตามรายข้อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ				
1.	กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.02	0.90	มาก
2.	กระตุ้นให้บุคลากรมีการร่วมกันทำงานเป็นทีม	3.90	0.89	มาก
3.	โน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรมีการร่วมกันทำงานเป็นทีม	3.94	0.98	มาก
4.	สร้างเจตคติที่ดีกับบุคลากรในการทำงาน	3.94	0.96	มาก
5.	โน้มน้าวให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.88	1.06	มาก
6.	กระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.04	0.86	มาก

ตารางที่ 8 ต่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ				
7.	มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ทำ	4.06	0.98	มาก
8.	ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค	4.04	1.01	มาก
9.	ระบுவัตถุประสงค์การทำงาน ได้อย่างชัดเจน	3.92	0.79	มาก
10.	กำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.88	0.92	มาก
11.	สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการเอาชนะปัญหา	4.00	0.89	มาก
12.	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	3.98	0.94	มาก
13.	สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.00	0.89	มาก
14.	ส่งเสริมให้บุคลากรให้แสดงความคิดสร้างสรรค์	3.98	0.98	มาก
15.	มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันในการวางแผนการทำงาน	3.98	0.94	มาก
16.	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจกัน	3.81	0.97	มาก
17.	ส่งเสริมให้บุคลากรให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.96	0.91	มาก
18.	แสดงให้เห็นว่าองค์กรเป็นของทุกคนที่ควรให้ความรักความผูกพัน	4.04	0.84	มาก
19.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.02	0.83	มาก
20.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจขององค์กร	3.90	0.89	มาก

ตารางที่ 8 ต่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ				
21.	สร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	3.87	0.82	มาก
22.	เสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรเมื่อยามท้อแท้	3.85	0.89	มาก
23.	เสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค	3.88	0.81	มาก
24.	สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.04	0.79	มาก
รวม		3.96	0.91	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.91) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.06 – 3.81 โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ทำ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.99) กระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.86) ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 1.01) แสดงให้เห็นว่าองค์กรเป็นของทุกคนที่ควรให้ความรักความผูกพัน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.84) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.79) และค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดใน 5 อันดับสุดท้าย คือ กำหนดเป้าหมาย การทำงานไว้ อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.92) เสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา และอุปสรรค ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.81) สร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.82) เสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรเมื่อยามท้อแท้ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.89) และส่งเสริมให้บุคลากร

ปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณาส່วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.79 – 1.01

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำแนกตามรายชื่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
1.	มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่างๆ	4.00	0.79	มาก
2.	รู้จักใช้วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา	4.04	0.91	มาก
3.	มีความคิดและแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ	4.10	0.85	มาก
4.	กล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	4.08	0.86	มาก
5.	ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	4.00	0.86	มาก
6.	สนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลาย	3.94	0.85	มาก
7.	แสดงความสงสัยในการปฏิบัติงานแบบเก่าเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่	3.85	0.80	มาก
8.	แสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาร่วมกัน	3.77	0.83	มาก
9.	แสดงให้เห็นว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้โดยความร่วมมือของทุกคน	3.79	0.78	มาก
10.	วิเคราะห์การแก้ปัญหาและนำไปใช้	3.88	0.88	มาก
11.	สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา	3.98	0.87	มาก
12.	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ	3.94	0.90	มาก

ตารางที่ 9 ต่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
13.	สนับสนุนให้มีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ในการแก้ปัญหา	3.94	0.87	มาก
14.	มีการกระตุ้นความคิดใหม่ของบุคลากรในการแก้ปัญหา	3.98	0.90	มาก
15.	สนับสนุนความคิดใหม่ของบุคลากรในการแก้ปัญหา	3.96	0.86	มาก
16.	สนับสนุนความคิดริเริ่ม ความคิดใหม่ของหน่วยงาน	3.83	0.83	มาก
17.	กระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	3.75	0.97	มาก
18.	สนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน	3.86	0.99	มาก
19.	ส่งเสริมให้บุคลากรให้ระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างอย่างมีเหตุผล	3.79	0.87	มาก
20.	แสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาและพัฒนาาร่วมกัน	3.83	0.90	มาก
รวม		3.92	0.87	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.10 – 0.78 โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ มีความคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.85) กล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.86) รู้จักใช้วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.91) มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาดังๆ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.79) ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.86) และค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดใน 5 อันดับสุดท้าย คือ แสดงให้เห็นว่าปัญหา

ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาและพัฒนาาร่วมกัน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.90) แสดงให้เห็นว่าสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้โดยความร่วมมือของทุกคน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.78) ส่งเสริมให้บุคลากรให้ระบุนปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.87) แสดงให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.83) และกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.99

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหม้อ“พัฒนานุกุล” ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามรายชื่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
1.	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.15	0.89	มาก
2.	สนใจและเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง	3.98	0.90	มาก
3.	ปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.92	0.81	มาก
4.	ใช้เวลาในการปรับตัวของบุคลากร	3.83	0.88	มาก
5.	มีการสื่อสารกับบุคลากรแบบสองทางหรือหลายทาง	3.90	0.87	มาก
6.	มีการสื่อสารกับบุคลากรเป็นการส่วนตัว	4.02	0.92	มาก
7.	มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว	4.00	0.93	มาก
8.	แนะนำการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	4.04	0.84	มาก
9.	ดูแลและ เอาใจในบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.83	0.94	มาก
10.	ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นรายบุคคล	3.87	0.93	มาก
11.	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	3.96	0.91	มาก

ตารางที่ 10 ต่อ

(n = 60)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
12.	ยอมรับนับถือความรู้ของบุคลากร	4.06	0.94	มาก
13.	รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจและเป็นกลาง	4.10	0.89	มาก
14.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.08	0.86	มาก
15.	ยอมรับในความสามารถของบุคลากร	4.08	0.86	มาก
16.	ชื่นชมในความสามารถของบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.06	0.87	มาก
17.	มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร	4.04	0.93	มาก
18.	มอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ของบุคลากร	3.98	0.94	มาก
19.	มอบหมายงานให้มีภาระกระจายอย่างทั่วถึง	3.86	0.86	มาก
20.	ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน	3.94	0.87	มาก
21.	หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	3.88	0.92	มาก
22.	ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.00	0.95	มาก
23.	กระตุ้นความสนใจให้บุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ	3.96	0.91	มาก
รวม		3.98	0.90	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.90) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก คำขวัญมีเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.15 – 3.3 โดยข้อที่มีคำขวัญมีเลขคณิตมากที่สุดใน 5 อันดับแรก คือ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.89) รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร อย่างตั้งใจและเป็นกลาง ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.89) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.86) ยอมรับในความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.86) ยอมรับนับถือความรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.94) และคำขวัญมีเลขคณิตน้อยที่สุดใน 5 อันดับสุดท้าย คือ หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.92) ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.93) มอบหมายงานให้มีการกระจายอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.86) ให้เวลาในการปรับตัวของบุคลากร ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.88) และดูแลและเอาใจในบุคลากรอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.81 – 0.95

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

บ้านหอม“พัฒนานุกุล” จากการสัมภาษณ์ บุคลากรในโรงเรียนจำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมคำสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาไว้ได้ ดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ต้องให้บุคลากรยึดกรอบมาตรฐานในตำแหน่งที่เป็นอยู่ ซึ่งในมาตรฐานตำแหน่งได้กำหนดวิธีการหรือกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้แล้ว ไม่ว่าจะเป็ความคาดหวัง หรือสิ่งที่ควรปฏิบัติ เราจะใช้กรอบมาตรฐานนี้เป็นกลไกทำให้บุคลากรของเราได้นำความรู้มาใช้มาใช้ประโยชน์ เช่น มาตรฐานวิชาชีพครูก็จะมีข้อปฏิบัติที่ครูแต่ละคนต้องปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นครูต้องเข้าสอนให้ตรงเวลา ต้องมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ เมื่อปฏิบัติตามก็จะทำให้รู้ถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีการกระตุ้นการใช้ความคิดนั้น เราควรหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา ซึ่งแต่ละคนอาจจะมึวิธีการนำเสนอที่แตกต่างกัน เราจะไม่จำกัดความคิดว่าจะต้องนำเสนอเฉพาะในที่ประชุมอย่างเดียว เราอาจจะให้เค้าเขียนบรรยายซึ่งอยู่ในรูปของ SAR รายงานประจำปีของแต่ละคน วิธีการที่จะได้มาซึ่งปัญหาของครูนั้นเราจะต้องสังเกตพฤติกรรมเป็นรายบุคคล และเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ ในการเสนอปัญหานี้เราจะใช้งานในความรับผิดชอบเป็นตัวตั้งเพื่อกระตุ้นให้เค้าได้เสนอความคิดเห็นออกมา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ได้เสนอแนวคิดออกเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. สร้างความตระหนักให้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียน ได้รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความจำเป็นของตนเองที่มีต่อโรงเรียน ให้รู้ว่าขอบข่ายงานในโรงเรียนมีอะไรบ้าง บทบาทหน้าที่ที่ตนปฏิบัตินั้นควรทำอย่างไร
2. เมื่อแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองแล้วว่างานของตนเองที่เกี่ยวกับอะไรและจะมีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างไร ข้อ 2 นี้ เราจะสร้างคำถาม ตั้งคำถาม ถามว่าตัวครูแต่ละคนหรือบุคลากรแต่ละคนจะมีแนวทางในการพัฒนางานของตนเองอย่างไร หรือจะมีแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้
3. เมื่อตั้งคำถามแล้วก็ให้ครูหรือบุคลากรแต่ละคนนั้นเขียนแนวทางในการดำเนินงานตามคำถามที่ตั้งไว้ในข้อ 2 ส่งเพื่อนำมาพิจารณา
4. พิจารณาแนวทางของแต่ละคนถ้าไม่เหมาะสมก็ช่วยปรับปรุงแก้ไขไปพร้อมๆกัน เพื่อให้ได้แนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสม
5. เมื่อได้แนวทางแล้วก็ลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่เหมาะสม
6. เมื่อปฏิบัติแล้วก็นำผลของการปฏิบัติงานมาประเมินผล ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน
7. วิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไข

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 อันดับแรกต้องสร้างความตระหนักให้แต่ละคนรู้หน้าที่ ว่าตนเองนั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง เมื่อทุกคนตระหนักแล้วก็จะค่อยๆพัฒนาต่อไปว่าเราจะทำอย่างไรให้นักเรียนและโรงเรียนของเราพัฒนาต่อไปได้ ในการกระตุ้นให้ครูบอกถึงปัญหาที่แต่ละคนมีนั้น คือ เราควรสร้างความสัมพันธ์แบบพี่แบบน้อง การมีน้ำใจให้แก่กัน สร้างความเป็นมิตร และการสร้างแรงจูงใจให้ทำงานมากกว่าการใช้อำนาจ โดยการศึกษาซึ่งกันและกันก่อนแล้วค่อยๆปรับทัศนคติของแต่ละคนให้มีใจรักโรงเรียนของเรา ในการปรับทัศนคตินี้เราอาจจะใช้คำถามว่าเค้าต้องการอะไร คิดว่าตอนนี้เผชิญกับปัญหาอะไร เราอยากให้โรงเรียนของเรามีการพัฒนาหรือไม่ แล้วเราจะทำอย่างไรให้โรงเรียนของเรามีการพัฒนา เมื่อเราได้คำตอบแล้วก็นำมารวบรวมวิเคราะห์เพื่อหาข้อเสนอแนะและแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 เราต้องศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคลว่าแต่ละคนมีความสามารถในด้านไหน และก็นำความสามารถด้านที่ถนัดนั้นขึ้นมาใช้ประโยชน์ เช่น ถ้าเป็นคนมีความละเอียดรอบคอบก็ให้ทำงานเกี่ยวกับด้านเอกสาร ถ้าเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ใช้คำพูดดี ก็ให้เป็นผู้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก วิธีการที่จะศึกษาความสามารถของแต่ละคนนั้นเราต้องใช้เวลา ถ้า

เรามีเวลาน้อยอาจจะใช้วิธีสอบถามจากบุคคลรอบข้างซึ่งเราจะต้องแน่ใจว่าจะได้ข้อมูลที่แท้จริง และก็มีมอบหมายงานให้บุคคลนั้นๆตามความสามารถ เมื่อทำงานประสบความสำเร็จเราอาจจะให้คำชมเชย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คนอื่นอยากได้คำชมเชยบ้างเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การที่จะทำให้เรารู้ปัญหาของแต่ละคนนั้นเราจะต้องใช้วิธีการนิเทศติดตาม ซึ่งถ้าพบปัญหาตรงจุดไหนก็สามารถให้คำแนะนำได้ตรงจุด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 สิ่งแรกที่ต้องใช้ คือ ด้านคุณธรรม ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ถ้ายังไม่สามารถกระตุ้นได้เราอาจจะใช้วิธีพูดคุยในด้านเหตุและผล ความจำเป็นของโรงเรียนที่จะต้องได้รับการพัฒนา อาจจะต้องขอความร่วมมือของครูทุกคน ครูทุกคนทราบอยู่แล้วว่าโรงเรียนของเรามีจุดมุ่งหมายอย่างไรและถ้าจะช่วยกันพัฒนาโรงเรียนก็ต้องช่วยกันอย่างเต็มความสามารถ การกระตุ้นการใช้ความคิดนั้นอาจทำได้โดยใช้วิธีการมอบหมายงานให้ครูแต่ละคนรับผิดชอบ และให้สิทธิในการทำงานอย่างเต็มที่ เช่น การหาบุคลากรมาช่วยทำงาน โดยอาจจะมาขอความร่วมมือจากผู้บริหารให้ช่วยออกคำสั่งให้ในการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละคนล้วนมีความสำคัญต่อโรงเรียน เราต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของตนเองที่ได้รับมอบหมายงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้เต็มตามความสามารถ

จากการสังเคราะห์คำสัมภาษณ์ทั้ง 5 คน ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยวิเคราะห์แนวทางการพัฒนารายด้าน ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1. เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย
2. รับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา อาจจะเป็นการเขียนบรรยาย ทั้งนี้เราจะไม่จำกัดความคิดของแต่ละบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ
2. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำอย่างเต็มความสามารถ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1. ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล
2. มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และให้ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
2. หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือ การศึกษาดูงาน



บทที่ 5

สรุปอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” จำนวน 60 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด 1) แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” สร้างตามทฤษฎีของบาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และ 2) แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาสร้างเป็นคำถามเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 5 คนแบ่งเป็น ฝ่ายบริหาร 3 คน และครูผู้สอน 2 คน แล้วนำข้อที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์) (การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) (การสร้างแรงบันดาลใจ) (การกระตุ้นการใช้ปัญญา)

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา
โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” คือ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1. เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย

2. รับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา อาจจะเป็นการเขียนบรรยาย ทั้งนี้เราจะไม่จำกัดความคิดของแต่ละบุคคล

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ

2. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1. ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง โดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล

2. มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และให้ได้รับผิดชอบงาน

ในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2. หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือ การศึกษาดูงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” นำมาอภิปรายขยายผลการวิจัยตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรกผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจ อยากยึดถือเป็นแบบอย่าง มีความสามารถในการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานให้มุ่งมั่น ทุ่มเท ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้คำพูดให้กำลังใจ กระตุ้น โน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในการทำงาน ยอมเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเอง มาเป็นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม กลุ่มหรือองค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กรในการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ เสริมสร้างกำลังใจเมื่อเกิดความท้อแท้ หรือหมดกำลังใจ ประการที่สองผู้บริหารได้พยายาม คิดสร้างสรรค์หาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ โดยคำนึงและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทางเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการมอบหมายงานให้ตามความสามารถ และประการที่สามส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร เมืองแป้น ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม พบว่า 1) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ขนิษฐา อุ่นวิเศษ ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สกลนคร เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลลด้านการสร้างแรง บันดาลใจ และด้านการบริหารงานแบบเฉย ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน กนกวรรณ วิจิธรเขต ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ลลวีวรรณ จันทร์เม่ง ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา วิณา เพชรจิระวารพงษ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตาม ความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมโดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำ แสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกัน พบว่าโดยรวมครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้าน

ผู้นำมีตรสัมพันธกับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภูมิความคิดเห็นแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 อภิขยา มีเพียร ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่ามากเป็น อันดับแรก รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ พิสิฐธวัฒน์ กลั่น ไชยสงค์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 3 มีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นคังทำนวยการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานมี 3 ด้าน 1) การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สมคิด สุกุลสถาปัตย์ ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูป การศึกษาแบบยั่งยืน ผลปรากฏว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้าง แรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียนปัจเจกเข้ามามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง รูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ พหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มี ศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจเจกเข้ามามีพลังขับเคลื่อนกระบวนการ เปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพทางพลวัต บริบท ที่เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) โดยทางตรงและ ทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ เฟลตัน (Felton) ได้ศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจใน งานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความ

พึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา จัง, เชา และวู (Jung, Chow และ Wu) ดำเนินการวิจัยเรื่องบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กร จากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในประเทศไต้หวัน จำนวน 32 บริษัท พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยตรงในเชิงบวก ทั้งการมอบอำนาจและการสนับสนุนในการเพิ่มขีดความสามารถนวัตกรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญกับองค์กร

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” คือ การเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานให้กับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีวิธีการในการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง ดูแลมอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบให้ตรงตามความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและหาแนวทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ โอซาราลลี (Ozaralli) ดำเนินการวิจัย เรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการมอบอำนาจและประสิทธิภาพของทีม โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยเพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่และประสิทธิภาพของทีม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการของรูปแบบภาวะผู้นำตัวอย่าง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาและตั้งสมมุติฐานว่ามีความสัมพันธ์กับจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพของทีม ลูกจ้าง 156 คน จากหลากหลายอุตสาหกรรมให้คะแนนถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาของเขา และยังให้คะแนนในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ พวกเขายังประเมินค่าประสิทธิภาพของทีมในด้านพัฒนาการของทีม การสื่อสารกัน และผลการทำงานของทีมผลการสำรวจชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ส่งเสริมให้ความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผลงาน ประสิทธิภาพและยังเพิ่มประสิทธิภาพของทีมตามมาด้วย คืออนนี่ (Dionne) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่าอุดมการณ์ แรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจัยญาณจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีมการทำงานเป็นทีมและการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมายังส่วนรวมนี้จะส่งผลกระทบในเชิงบวกในด้านการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อมและโครงสร้างของทีมและทิศทางของทีมในอนาคต และวัตแมน, ซีเจด และจาวิดาน (Waldman, Siegel and Javidan.) ดำเนินการวิจัย

เรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและความร่วมมือใน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสำรวจบทบาท ของประธานเจ้าหน้าที่ในขอบเขตการตัดสินใจที่องค์กรนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบต่อ สังคม เขาทดสอบทฤษฎีนี้โดยใช้ข้อมูลจากชาวอเมริกัน 56 คน และบริษัทของชาวแคนาดา พบว่าการกระตุ้นทางด้านความคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นนัยสำคัญซึ่งเกี่ยวพันถึง แนวโน้มของการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานโดยให้ ความสำคัญ ด้านปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเพื่อ ทราบปัญหาและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนกระตุ้นให้องค์กรเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร หรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเหล่านั้น โดยมากจะเชื่อมโยงไปถึงแผน กลยุทธ์ในระดับบริหารและความร่วมมือขององค์กร ดังนั้นการศึกษาที่ละเอียดบทบาทของความเป็น ผู้นำในความรับผิดชอบต่อสังคมอาจให้ผลสรุปที่ไม่แน่ชัดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากนี้เขายัง วิเคราะห์ถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการเน้นในเรื่องคุณสมบัติหรือความสามารถ พิเศษของภาวะผู้นำมากเกินไป สิ่งนี้จะนำไปสู่การทบทวนแนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงซึ่ง เน้นองค์ประกอบด้านการกระตุ้นแนวความคิดในบริบทของความรับผิดชอบต่อ สังคม

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อที่ 4 ว่าด้วย เรื่อง ยกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มี ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับ นักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรระบุนปัญหา โดยอาศัยข้อมูล และหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล สนับสนุนจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหา ใช้แนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาในหลาย แง่มุม แนะนำให้บุคลากรมองปัญหาต่างๆ ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ สนับสนุนจูงใจบุคลากรใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่างๆ เห็นความสำคัญ และให้กำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหมอ“พัฒนานุกูล” อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ มีความคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แสดงให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาาร่วมกัน มีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และ ส่งเสริมให้บุคลากรให้ระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่างๆ อย่างมีเหตุผล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาโดยศึกษาจากทฤษฎีอื่นๆ
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน
3. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์. ,2539.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.
- ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษา นครปฐม เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2548.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2544.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2546.
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2546.
- เทือน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป.” วารสารวิชาการ 5, 9 (กันยายน 2545) : 35.

ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นครูมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
ข้าวฟ่าง, 2550.

นภวรรณ คณานุรักษ์. **“ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ.”** วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย. ปีที่ 29 ฉบับที่ 4 , ตุลาคม - ธันวาคม 2552.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. **“การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์กรการสำหรับศึกษาธิการจังหวัด.”** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ปรีชา ทศน์ละไม. **“ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผล
ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 – 3.”** วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเลย, 2549.

พงศ์ หรดาล. **อุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. ม.ป.ท., 2540.

พิชาภพ พันธุ์แพ. **ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง = Leadership and Change Management.**
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงศ์. **“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน.”** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ปริญญาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและสวนดุสิต, 2541.

ยุดา รักไทย. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม, 2546.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544.

โรงเรียนบ้านหมอ **“พัฒนานุกุล”**. **“รายงานการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหมอ
“พัฒนานุกุล” (SAR) ประจำปีการศึกษา 2556.”** 2556.

วรรณิ หิรัญญากร. **“ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพ
องค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เขตการศึกษา 12.”** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

วิภา เพชรจิระวรวงศ์. **“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียน
มัธยม”** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2552.

- สมคิด สกุดสถาปัตย์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- สำนักงานการปฏิรูปการศึกษาง. การปฏิรูปการศึกษา. ม.ป.ท.,2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัทวิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง. กรุงเทพฯ : บริษัทธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิก, 2545.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2547.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บัญชีจักษ์จำกัด, 2545.
- _____. “ภาวะผู้นำ” ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์, 2548.
- สุรัชย์ คุ้มสิน. “วิกฤติภาวะผู้นำ อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์.” บริหารการศึกษา มคอว 2,6 (กันยายน – ธันวาคม 2546) : 15.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ.” ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9, 235. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช, 2544.
- อภิขยา มีเพียร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.
- อวยชัย ชบา. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช , 2538.

ภาษาต่างประเทศ

Bass and Avolio. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** . Thousand Oaks : Sage Publications, 1994.

Bass, Bernard M ., and Bruce J. Avolio. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** . Thousand Oaks : sage Publication, 1994.

Bass, Bernard M. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.” **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8, 1 January 1999.

—————. **Leadership and Performance beyond expectation**. New York : Free Press, 1985.

Best, John W. **Research in Education**. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice, Inc., 1977.

Burns, James M. **Leadership**. New York : Harper and Row, 1978.

Campbell , Ronald F., Edwin M. Bridge, and Raphael O. Nystrand, **Introduction to Educational Administration**, 5th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1997.

Dionne , Shelly D. “Transformational leadership and team performance.” School of Management and Center for Leadership Studies, Binghamton University, *Journal of Organization change management*, Vol. 17 , 2 (2004) : page 177 – 193.

Felton S.L. “Transactional and Transformational leadership and teacher job satisfactional.” Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi, 1995.

Gill Roger, Niall Levine and Douglas C. Pitt. “Leadership and Organizations for the new Millennium.” **The Journal of Leadership Studies** 5,4 (1998) : 22.

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

Jung , Dong I., Chee Chow, and Anne Wu. “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : Hypotheses and some preliminary finding.” MA. Department of Management, San Diego University, 2003.

Katz , Danial and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.

- Krejcie, Robert V. and Daryle, W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement**, no.3 November. 1970.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Likert , Rensis. **New Pattern of Management**. New York : McGraw – Hill Book Company , 1961.
- Muchinsky, M. Paul. **Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology**, 5th ed. California : Brooks / Cole, 1997.
- Ozaralli , Nurdan . "The effects of transformational leadweship on empowerment and team effectiveness." Faculty of Business Administration, Marmara University, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Iss : 6, page 335 – 344, 2003.
- Razil T.A. and A.D. Swanson. **Fundamental concepts of Educational Leadership**. 2nd ed. New Jersey : Merrill Preantice – Hall, 1998.
- Robbin, Stephen P. **Administartive Process**. New Delhi : Prenice Hall of India, 1978.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. and Javidan, M. "Components of CEO Transformational leadership and Corporate Social Responsibility." *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (2006) : page 1703 – 1725.
- Yukl Gary and Van David D. Fleet. "Theory and Research on Leadership in Organizations," **Handbook of industrial and Organizational Psychology 3** , 1992.
- _____ . "Theory and Research on Leadership in Organization." **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2nd ed. Volume 3 Edited by Marrin D. Dumette and Leaetta M. Hough, 1992), 175 – 176.







ที่ ศธ 0520.203.2 / 363

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2A กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพนัชกร พงาม รหัสนักศึกษา 54252401 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.

(นพตล เจนอักษร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

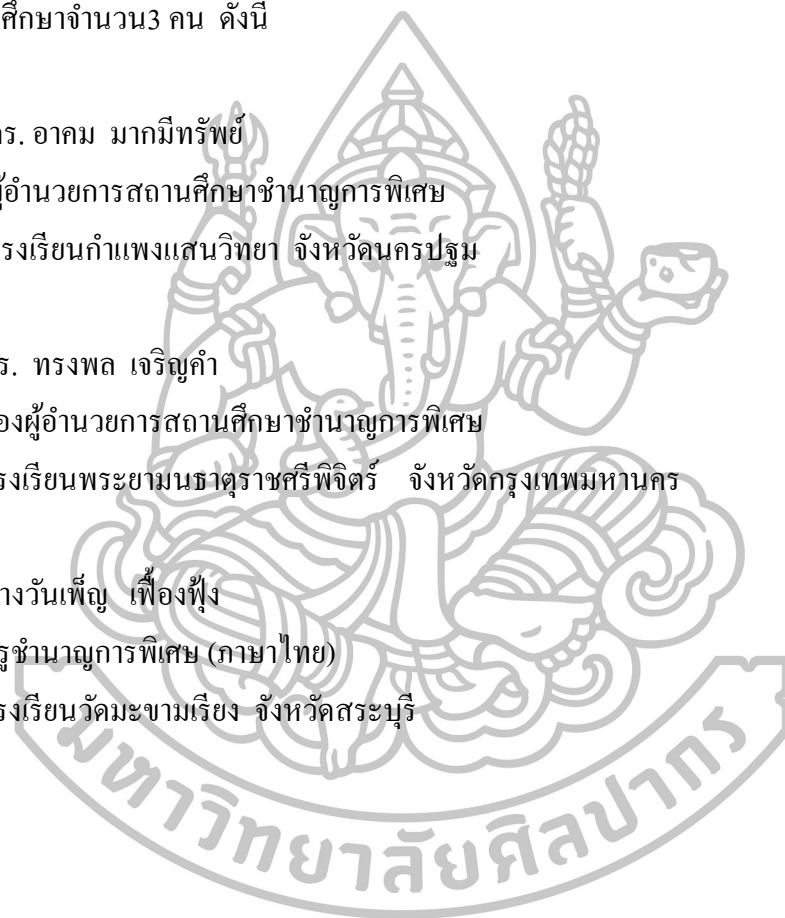
ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความตรงด้านเนื้อหา (content validity) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำนวน 3 คน ดังนี้

1. ดร. อาคม มากมีทรัพย์
ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา จังหวัดนครปฐม
2. ดร. ทรงพล เจริญคำ
รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนพระยามนธราธิราชศรีพิจิตร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
3. นางวันเพ็ญ เพ็องพุ่ม
ครูชำนาญการพิเศษ (ภาษาไทย)
โรงเรียนวัดมะขามเรียง จังหวัดสระบุรี







ที่ ศธ 0520.203.2 / ๒20

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มีนาคม 2557

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางสาวพนัชกร พงาม รหัสนักศึกษา 54252401 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา" ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.

(นพดล เจริญอักษร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	101

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
เพศ	1.6333	.49013	30
อายุ	2.7333	1.11211	30
สถานภาพ	1.6000	.62146	30
ระดับการศึกษา	2.1000	.60743	30
ตำแหน่งหน้าที่	2.1000	.40258	30
ประสบการณ์	2.2667	1.31131	30
a1	3.8667	.86037	30
a2	3.8000	.66436	30
a3	3.7667	.62606	30
a4	3.6000	.67466	30
a5	4.1000	.60743	30
a6	3.7000	.87691	30

a7	3.7667	.77385	30
a8	3.7000	.74971	30
a9	3.8000	.76112	30
a10	3.9000	.84486	30
a11	3.9667	.66868	30
a12	3.9000	.80301	30
a13	3.9667	.55605	30
a14	3.9000	.54772	30
a15	4.0333	.71840	30
a16	3.9000	.99481	30
a17	4.0000	.69481	30
a18	3.9667	.76489	30
a19	3.8000	.96132	30
a20	3.9667	.76489	30
a21	3.8667	1.00801	30
a22	3.8333	.87428	30
a23	3.8000	.76112	30
a24	3.7333	.58329	30
a25	3.7667	1.04000	30
a26	3.8667	1.07425	30
a27	3.9333	.98027	30
a28	3.9333	.98027	30
b1	3.9333	.94443	30
b2	3.8667	.89955	30
b3	3.8000	1.03057	30
b4	3.9000	1.02889	30
b5	3.7667	1.07265	30
b6	3.9000	.88474	30
b7	3.9000	1.02889	30
b8	3.8667	1.07425	30

b9	3.8000	.80516	30
b10	3.7333	.94443	30
b11	3.8667	.81931	30
b12	3.8667	.89955	30
b13	3.8667	.86037	30
b14	3.9000	1.02889	30
b15	3.9000	.95953	30
b16	3.7000	.95231	30
b17	3.7667	.89763	30
b18	3.9333	.82768	30
b19	3.9000	.84486	30
b20	3.8333	.91287	30
b21	3.8000	.84690	30
b22	3.7000	.98786	30
b23	3.7667	.85836	30
b24	3.9667	.80872	30
c1	3.8667	.86037	30
c2	3.8667	.97320	30
c3	3.9667	.88992	30
c4	3.9333	.90719	30
c5	3.7667	.85836	30
c6	3.7667	.81720	30
c7	3.8333	.79148	30
c8	3.6667	.75810	30
c9	3.7000	.70221	30
c10	3.7333	.86834	30
c11	3.8333	.94989	30
c12	3.7333	.94443	30
c13	3.8000	.88668	30
c14	3.8333	.87428	30

c15	3.8333	.87428	30
c16	3.7000	.79438	30
c17	3.7333	1.01483	30
c18	3.7667	.97143	30
c19	3.6333	.92786	30
c20	3.6000	.93218	30
d1	4.0669	.86833	30
d2	3.8333	.79148	30
d3	3.8333	.79148	30
d4	3.7667	.93526	30
d5	3.7333	.90719	30
d6	3.9333	.94443	30
d7	3.9000	.84486	30
d8	4.0000	.87099	30
d9	3.7667	.85836	30
d10	3.7333	.90719	30
d11	3.8667	.86037	30
d12	4.0000	.90972	30
d13	4.0000	.83045	30
d14	4.0333	.85029	30
d15	4.0000	.90972	30
d16	3.9333	.90719	30
d17	3.9667	.96431	30
d18	3.8667	.97320	30
d19	3.7333	.86834	30
d20	3.9000	.84486	30
d21	3.7667	.93526	30
d22	3.9333	.98027	30
d23	3.7667	.89763	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
เพศ	376.0669	4879.588	-.013	.994
อายุ	374.9669	4853.074	.159	.994
สถานภาพ	376.1002	4867.548	.127	.994
ระดับการศึกษา	375.6002	4911.428	-.386	.994
ตำแหน่งหน้าที่	375.6002	4858.669	.358	.994
ประสบการณ์	375.4335	4870.467	.037	.994
a1	373.8335	4791.116	.731	.994
a2	373.9002	4814.790	.691	.994
a3	373.9335	4820.485	.668	.994
a4	374.1002	4817.893	.647	.994
a5	373.6002	4821.152	.680	.994
a6	374.0002	4784.007	.776	.994
a7	373.9335	4794.485	.782	.994
a8	374.0002	4797.593	.778	.994
a9	373.9002	4791.341	.826	.994
a10	373.8002	4776.035	.875	.994
a11	373.7335	4806.071	.781	.994
a12	373.8002	4799.897	.704	.994
a13	373.7335	4827.933	.656	.994
a14	373.8002	4844.793	.444	.994
a15	373.6669	4805.409	.733	.994
a16	373.8002	4758.793	.868	.994
a17	373.7002	4802.983	.783	.994
a18	373.7335	4781.864	.912	.994
a19	373.9002	4760.100	.889	.994

a20	373.7335	4799.589	.743	.994
a21	373.8335	4761.116	.840	.994
a22	373.8669	4795.506	.683	.994
a23	373.9002	4788.514	.853	.994
a24	373.9669	4813.626	.802	.994
a25	373.9335	4765.037	.786	.994
a26	373.8335	4750.289	.861	.994
a27	373.7669	4759.295	.877	.994
a28	373.7669	4756.675	.897	.994
b1	373.7669	4763.847	.876	.994
b2	373.8335	4775.668	.824	.994
b3	373.9002	4746.859	.922	.994
b4	373.8002	4748.448	.913	.994
b5	373.9335	4741.037	.926	.994
b6	373.8002	4769.828	.886	.994
b7	373.8002	4747.000	.923	.994
b8	373.8335	4740.978	.925	.994
b9	373.9002	4778.859	.893	.994
b10	373.9669	4781.420	.740	.994
b11	373.8335	4774.495	.916	.994
b12	373.8335	4765.323	.908	.994
b13	373.8335	4769.806	.912	.994
b14	373.8002	4744.793	.939	.994
b15	373.8002	4758.517	.903	.994
b16	374.0002	4770.559	.817	.994
b17	373.9335	4771.520	.860	.994
b18	373.7669	4775.985	.894	.994
b19	373.8002	4780.172	.839	.994
b20	373.8669	4765.161	.896	.994
b21	373.9002	4777.686	.858	.994

b22	374.0002	4756.972	.888	.994
b23	373.9335	4780.968	.819	.994
b24	373.7335	4788.347	.803	.994
c1	373.8335	4777.323	.848	.994
c2	373.8335	4768.909	.811	.994
c3	373.7335	4773.106	.854	.994
c4	373.7669	4771.089	.854	.994
c5	373.9335	4773.382	.884	.994
c6	373.9335	4788.347	.795	.994
c7	373.8669	4791.437	.793	.994
c8	374.0335	4799.764	.748	.994
c9	374.0002	4794.421	.864	.994
c10	373.9669	4770.937	.894	.994
c11	373.8669	4758.058	.915	.994
c12	373.9669	4760.661	.901	.994
c13	373.9002	4778.859	.810	.994
c14	373.8669	4776.747	.839	.994
c15	373.8669	4772.126	.878	.994
c16	374.0002	4787.524	.826	.994
c17	373.9669	4768.109	.783	.994
c18	373.9335	4758.485	.892	.994
c19	374.0669	4764.968	.883	.994
c20	374.1002	4761.341	.907	.994
d1	373.6333	4780.033	.817	.994
d2	373.8669	4782.333	.877	.994
d3	373.8669	4776.471	.931	.994
d4	373.9335	4761.382	.904	.994
d5	373.9669	4776.868	.807	.994
d6	373.7669	4773.295	.803	.994
d7	373.8002	4784.172	.805	.994

d8	373.7002	4782.224	.796	.994
d9	373.9335	4788.554	.754	.994
d10	373.9669	4774.385	.827	.994
d11	373.8335	4768.427	.924	.994
d12	373.7002	4765.604	.896	.994
d13	373.7002	4777.810	.875	.994
d14	373.6669	4768.720	.932	.994
d15	373.7002	4764.155	.907	.994
d16	373.7669	4764.813	.904	.994
d17	373.7335	4777.864	.751	.994
d18	373.8335	4771.737	.790	.994
d19	373.9669	4783.971	.784	.994
d20	373.8002	4776.104	.874	.994
d21	373.9335	4768.692	.847	.994
d22	373.7669	4758.054	.887	.994
d23	373.9335	4766.761	.898	.994



Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
377.7002	4878.914	69.84922	101



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 5771



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ด้วย นางสาวพนัชกร พงงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา :กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหาร บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ เพื่อขอความร่วมมือใน การเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพจริงที่ปรากฏในสถานศึกษาของท่านและตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ คำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของท่านนั้นจะนำมาวิเคราะห์เป็นภาพรวม และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานสถานศึกษา จึงไม่มีผลต่อท่านหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากทุกๆ ท่าน ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวพนัชกร พองาม)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	ตัวแปรสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[]
2.	อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 31-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 51 ปี	[]
3.	สถานภาพ <input type="radio"/> โสด <input type="radio"/> สมรส <input type="radio"/> หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	[]
4.	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="radio"/> ต่ำปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก	[]
5.	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> ครู <input type="radio"/> บุคลากรทางการศึกษา <input type="radio"/> คณะกรรมการสถานศึกษา	[]
6.	ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="radio"/> 0 - 10 ปี <input type="radio"/> 11 - 20 ปี <input type="radio"/> 21 - 30 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 30 ปี	[]

แบบบันทึกการสัมภาษณ์เพื่อกรวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียน
บ้านหมอ “พัฒนานุกุล”

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่ง.....

ทำการสัมภาษณ์ เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลาน. จบการสัมภาษณ์เวลาน.

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรบ้าง

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....

.....

.....

การสร้างแรงบันดาลใจ.....

.....

.....

ด้านการกระตุ้นปัญญา.....

.....

.....

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....

.....

.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวพนัชกร พองาม
ที่อยู่	73 หมู่ 5 ตำบลคอนพุด อำเภอคอนพุด จังหวัดสระบุรี 18120
ที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” 242 หมู่ 12 ตำบลบ้านหมอ อำเภอบ้านหมอ จังหวัดสระบุรี 18130 โทรศัพท์ (036) 202106 โทรสาร (036) 202106
ประวัติการศึกษา	<p>พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกฟิสิกส์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี</p> <p>พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี</p> <p>พ.ศ. 2557 อยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร</p>
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ. 2552 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเพิ่มวิทยา 100 หมู่ 3 ตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120</p> <p>พ.ศ. 2554 ครู ค.ศ.1 โรงเรียนเพิ่มวิทยา 100 หมู่ 3 ตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120</p> <p>พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน ครู ค.ศ.1 โรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” 242 หมู่ 12 ตำบลบ้านหมอ อำเภอบ้านหมอ จังหวัดสระบุรี 18130</p>