



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชวาส

ชาติฮะห์ ดะเซ็ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ.2555



**Transformational Leadership of School Administrators as
Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational
Service Office Area**

SALIHAAH DASENG

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Education
Field in Educational Administration**

**Graduate School
Yala Rajabhat University**

2012

ชื่อเรื่องการวิจัย (ภาษาไทย) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นราธิวาส

ชื่อเรื่องการวิจัย (ภาษาอังกฤษ) Transformational Leadership of School Administrators as
Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational
Service Office Area

ชื่อผู้ทำการวิจัย ชาลิษฐ์ คะเซ็ง
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
.....ประธาน
(ดร.จรูณี แก้วเอียน) (รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมกรรมการ
.....(ดร.จรูณี แก้วเอียน)
(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์)กรรมการ
.....(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ลัดเลีย)

วันที่ เดือน พ.ศ.

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ซึ่งไม่อาจนำมากล่าวได้ทั้งหมด ผู้ที่มีพระคุณท่านแรกคือ ดร.จรูญ แก้วเอียน ประธานกรรมการที่ปรึกษา ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งโดยได้เอาใจใส่ตรวจแก้วิทยานิพนธ์เพื่อให้สมบูรณ์ที่สุดและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ท่านที่สอง คือ ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์ ซึ่งให้คำปรึกษาอีกท่านหนึ่งที่สละเวลาให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้ข้อคิดในแง่มุมต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้มากยิ่งขึ้น และท่านที่สาม คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเฉา ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมอย่างดียิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา ที่กรุณาอนุเคราะห์เป็นประธานคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์และขอขอบพระคุณสำนักงานบัณฑิตศึกษาที่อำนวยความสะดวกทุกเรื่องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต เรืองแป้น คณบดีคณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาลานายมนัส คาโอะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 นายวิรัชศักดิ์ บินสะมะแอ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนราธิวาส นายบัณฑิต สาและ ผู้อำนวยการโรงเรียนพุดมมาตรและนายอาฮูวา อาบ๊ะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเจาะเกาะ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา ที่ให้ทดลองเครื่องมือและให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้คณะครูได้ตอบแบบสอบถามและได้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดส่งให้ผู้วิจัยด้วยความเรียบร้อยและติดตามแบบสอบถามจนครบตามกลุ่มเป้าหมาย

ชาลีฮะห์ ดะเซ็ง

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์	ชาลิษฐ์ คะเซ็ง
ชื่อปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2555

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. ดร.จรัญ แก้วเย็น | ประธานกรรมการ |
| 2. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ | กรรมการ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ คำนเดชา | กรรมการ |

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส โดยจำแนกตาม เพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) เพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ปีการศึกษา 2555 จำนวน 369 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีจำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู โดยจำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าเพศและขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ตามความถี่สูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

Abstract

Thesis Title Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area

Researcher Salihah Daseng

Degree Sought Master of Education

Major Educational Administration

Academic year 2012

Thesis Advisors

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| 1. Dr.Jarunee kao-ian | Chairperson |
| 2. Dr.Nouwarat Triphaibul | Committee |
| 3. Asst. Prof. Somsak Dandecha | Committee |

The objectives of this research were (1) to study Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area. (2) to compare the Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area distributed by sex, sizes of school and work experiences (3) to compile the suggestions about Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area. The sample group was 369 teachers. The instrument employed in this research was a three-sectioned questionnaire of which section 1 questioned about personal information of the respondents, section 2 questioned about the levels of Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area and section 3 was about suggestions for the Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area. Data analysis was performed with a software package, and the statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test, while Scheffe's test was used to test the differences in pairs when the differences were found.

The research finding was as follows.

1. The levels of Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area in total and each expect, was a high level.

2. The comparisons as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area as distributed by sex and sizes of school in aspect of Transformational Leadership indicated no difference in the overall view. But when distributed by the work experiences, there was significantly difference at a statistical level of .05.

3. The suggestions compiled about Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Narathiwat Primary Educational Service Office Area, according to highest frequencies of each aspect, were that : the suggestions for aspects of idealized influence of charisma leadership the administrators should decide in the administration by using the virtue morality and fairly, the suggestions for aspect of inspiration motivation the administrators should be motivations to the worker, the suggestions for aspect of intellectual stimulation the administrators should support to the worker by using the modern technology which easily in education progression, the suggestions for aspect of individualized consideration the administrators should be more important all of the worker and think about the different individual.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	6
3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....	7
3.1 ตัวแปรต้น.....	7
3.2 ตัวแปรตาม.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร.....	12
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
1. งานวิจัยในประเทศ.....	55
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	58
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	61
สมมติฐานการวิจัย.....	61

ญ
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
1. ลักษณะของเครื่องมือ.....	65
2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....	69
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
แผนปฏิบัติการวิจัย.....	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	99
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	99
2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	100
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	110
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการการวิจัย.....	114
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	117
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....	125

ฉ
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก (ต่อ)	
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย.....	127
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....	135
ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย.....	137
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	145
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	147

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในแต่ละอำเภอและเขตพื้นที่การศึกษา.....	64
2 แผนปฏิบัติการวิจัย.....	70
3 จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	72
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน.....	73
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	74
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	75
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	77
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	78
9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามเพศ ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	80
10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	81

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาราชวาส จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	82
12 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาราชวาส ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	83
13 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาราชวาส ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	84
14 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาราชวาส ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	85
15 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนาราชวาส ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	86

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	61

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะดา

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความคิด ความประพฤติตลอดจนไปถึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนาส่วนอื่นๆ เพราะไม่ว่าจะทำการพัฒนาส่วนใด ต้องเริ่มมาจากการพัฒนาคนเสียก่อน ดังนั้นการพัฒนาคนสามารถทำได้หลายรูปแบบอย่างที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาคน คือ การให้การศึกษาเพราะการศึกษาเป็นทั้งการสร้าง การพัฒนา รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคคลเป็นพลเมืองดีมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมมีการแก่งแย่งแข่งขันเกือบทุกๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาไทยเป็นอย่างมาก

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ใช้ในปัจจุบันนั้นถือได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญ อีกฉบับหนึ่ง ที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการลงประชามติและถือเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ สำหรับด้านการศึกษาใน มาตรา 80 ข้อ 3 ได้กำหนดให้พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และข้อ 4 แห่งรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าวได้กำหนดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2550: 23-24)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 9 บัญญัติไว้ว่า ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาต้องยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการในแต่ละ

ระดับหรือท้องที่ ดังปรากฏในมาตรา 39 ที่บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง(พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ,2545 :12)ซึ่งในการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Base Management: SBM)เป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

การบริหารการศึกษามีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมโดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าวโดยมีผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆระดับของสังคม ผู้นำเปรียบเสมือนแม่ทัพที่ต้องวางกลยุทธ์ศาสตร์ในการต่อสู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในฐานะผู้นำองค์การจะต้องเตรียมพร้อมในตนเองในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือประสบการณ์ต่างๆที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้เนื่องจากหลักการบริหารในยุคปัจจุบันเป็นการบริหารเพื่อให้ได้งานและน้ำใจของร่วมงานทำให้ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงานทิศทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวัฒนธรรมองค์การจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ(ทองทิพพา วิริยะพันธ์,2545:102)ดังนั้นปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จคือผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน(ราตรี พัฒนรังสรรค์,2544:234)โดยธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการจัดการเป็นการกล่าวถึงกระบวนการเข้าไปมีอิทธิพลหรือการทำงานของกลุ่ม ภายใต้สถานการณ์และช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความพยายามให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ(สงวน ช้างฉัตร,2541:19)จะเห็นว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำพาซึ่งคุณค่าและประโยชน์ให้แก่กลุ่มและองค์การ การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ (พรนพ พุกกะพันธุ์,2544:19)ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้อง

ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ และพยายามเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ดี เพื่อร่วมกันนำพาการศึกษาไทยให้ก้าวสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership)เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของสมาชิกให้สูงขึ้นกว่าพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม(Bass & Avolio,1990;อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล,2543:22-24)การที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตน ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา(อุดม สิงโตทอง,2550:3)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูอาจารย์ให้ความร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพราะภาวะผู้นำนี้มีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ 4 ด้าน คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Charisma)เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือศรัทธา ขอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation)คือการที่ผู้นำใช้วิธีการต่างๆเพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation)คือ การที่ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา โดยรอบคอบใช้เหตุผลและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration)คือ ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ(Burns,1978:20)การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีความรู้ทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการที่มีคุณภาพมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถกระตุ้นให้คนอื่นตื่นตัวเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเหมาะสมกับยุคปฏิรูปการศึกษานี้ เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรและองค์กร(ประภา อัครพวงษ์พันธุ์,2552:5)

กล่าวได้ว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษาที่ต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง โครงสร้างภาวะผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งให้มีคุณภาพโดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการให้ผู้เรียนสามารถอ่าน ออก เขียนได้ และสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบันพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเป็นภาวะผู้นำ จนทำให้

เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ การศึกษาที่ขาดประสิทธิภาพเห็นได้ชัดจากเยาวชนไทยยังเรียนโดยใช้วิธีท่องจำ อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์แก้ปัญหาด้วยตัวเองไม่ได้ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการศึกษาโดยรวม โดยเฉพาะการศึกษาใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและเหตุการณ์เพิ่มความรุนแรงมากยิ่งขึ้นบ่อยครั้งทำให้การเรียนการสอนต้องหยุดเรียนเนื่องจากความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของครูส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในพื้นที่นี้เป็นอย่างมาก ทำให้ประสิทธิภาพคุณภาพทางการศึกษาปัจจุบันไม่เป็นที่น่าพอใจของหลายฝ่าย เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตกต่ำเกือบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเฉพาะวิชาหลักคือ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย จำเป็นต้องแก้ปัญหาโดยด่วน(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 3,2553:12) ถ้าผู้บริหารยังขาดความเป็นภาวะผู้นำ ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่กระจายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผู้ร่วมงานได้ รวมถึงการกำกับดูแลทำได้ไม่ทั่วถึงและไม่ต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร จึงเป็นการยากที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่จะนำทางในการปฏิบัติ โดยชี้แนะแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเอง ศึกษาวิจัย พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้เริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลง มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในโรงเรียน เมื่อผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำและความสามารถจัดการเป็นพิเศษในการแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ต่างๆย่อมทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้การจัดการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น โดยเฉพาะจังหวัดนราธิวาส (อาณัติ ชิมะยี,2550:4)

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดและต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน เช่น ต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ต้องพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและเห็นคุณค่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานเพราะการบริหารงานปัจจุบันเป็นการบริหารงานงานท่ามกลางสภาวะที่มีกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอยู่เดิม พร้อมรับฟังและพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษابرลุตามเป้าหมายที่สังคมคาดหวัง (บุญมี ก่อบุญ,2548:2-3) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญมากและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสตามแนวคิด

เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสและอวอลิโอ(Bass &Avolio, 1999:9-32;อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ,2550:8-11)ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อศึกษาว่าในปัจจุบันผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด มีความแตกต่างกันหรือไม่ เมื่อจำแนกตาม เพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นข้อค้นพบจากการศึกษายังเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส ในการวางแผนพัฒนาอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถพัฒนาการบริหารงาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทุกแห่งในยุคปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส โดยจำแนกตาม เพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ได้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ได้ทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส โดยจำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางในการ

วางแผนเพื่อพัฒนาอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการศึกษายิ่งขึ้นไป

3. ได้ทราบข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา อบรมผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถพัฒนาการบริหารงานจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2555 ซึ่งมีจำนวนครูทั้งสิ้น 4,667 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2555 จำนวน 369 คน คำนวณโดยใช้สูตรยามานะ(Yamane,1970:580)จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling)ตามสัดส่วนโดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น (Strata)และทำการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling)ด้วยวิธีการจับสลากเป็นขั้นตอนสุดท้าย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ของเบสและอโลวิโอ (Bass and Alovio,1999:9-32;อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ,2550:8-11)ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL)

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation :IM)

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS)

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration :IC)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษา

3.1.2.1 ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน (1-120 คน)

3.1.2.2 ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน (121-300 คน)

3.1.2.3 ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน (301 คน ขึ้นไป)

3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.1.3.1 น้อยกว่า 6 ปี

3.1.3.2 6-10 ปี

3.1.3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโลวีโอ (Bass and Alovio, 1999:9-32 ; อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ ,2550 : 8-11) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ดังนี้คือ

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL)

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation :IM)

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS)

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration :IC)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นในองค์การร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายาม

ของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเท พลังความคิด ความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพจิตความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรและมีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบพฤติกรรมอยู่ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและและพูดคุยกับผู้ร่วมงานเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ เฉลียวฉลาดในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักนิติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความนับถือ มีความจงรักภักดี เสียสละและอยากอุทิศตนในการทำงาน กระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและที่สำคัญทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน เป็นคนมองการณ์ไกลและมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จและให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จ ฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานรู้จักการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม มีความรักและสามัคคีในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน รู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล แจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ แนะนำให้ศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการเรียนการสอนสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความสามารถดูแลเอาใจใส่สนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน สร้างสรรค์บรรยากาศ ของความอบอุ่นและความคุ้นเคย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาราชการแทนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้ของการได้มาซึ่งความต้องการของผู้ออกความคิด ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์มากขึ้น

ครู หมายถึง ข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่ จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศขึ้นเพื่อบริหารงานด้านการศึกษา ประกอบด้วย 3 เขต คือ (1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอยางชุมน้อย อำเภอขามเฒ่า อำเภอรัตนวาปี อำเภอศรีสาคร (2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอสุโขทัยโก-ลก อำเภอสุโขทัยปาดิ อำเภอตากใบ อำเภอสุกรี อำเภอเวียง และ (3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 3 ประกอบด้วย อำเภอระแงะ อำเภอเจาะไอร้อง และอำเภอจะแนะ

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียนที่เป็นตัวกำหนดขนาดของสถานศึกษาตามเกณฑ์การแบ่งขนาดของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546: ภาคผนวก) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1-120 คน ขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน และขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนแบ่งเป็น
น้อยกว่า 6 ปี, 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามประเด็นหลักต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหาร
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหาร
 - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
 - 2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 2.4 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.5 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Bass & Avolio
 - 3.6 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับ

ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ มีดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารซึ่งเป็นผู้ริเริ่มวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพเป็นผู้ประสานงานสนับสนุนให้บุคลากรของตนใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะผลักดันให้งานประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

1.1 ความหมายของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถจัดกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 8) ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารคือผู้ดำเนินการจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายจากบรรดาผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของสำเร็จตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายในส่วนของผู้ร่ง แก้วแดง(2545:1)ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารคือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรของเอกชน เห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญและนอกจากนี้วิรัตน์ สายสุด (2549 : 4) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ให้บริการและดำเนินกิจการในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พิศสวาท ศรีเสน (2551 : 45) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร สำหรับ สุมาลี ละม่อม(2553:10)ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคือบุคลากรวิชาชีพ ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาหรือการดำเนินงานขององค์กร เพื่อความอยู่รอดและจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารคือ บุคลากรวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จโดยใช้ความรู้ความสามารถของตนที่มีอยู่ในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามและเป็นผู้ที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 ความสำคัญของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความสำคัญมากในการที่จะนำสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า เพราะผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในกลุ่ม ตั้งแต่หมู่บ้านเป็นเมืองเป็นประเทศ โดยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดระบบและระเบียบสังคมเพื่อให้สามารถดำเนินการด้านต่างๆเพื่อความอยู่รอด การบริหารจึงมีความสำคัญ เพราะหากปราศจากการบริหารแล้วสังคมก็จะมี เมื่อการบริหารมีความสำคัญต่อสังคมมนุษย์ การบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและผู้บริหารก็ต้องมีความสำคัญเช่นกัน จะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2546 : 39-40) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้งานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยที่ตนไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรหลายฝ่ายจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายและสั่งการ

วิรัตน์ สายสุต (2549 :15)กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ศิษย์ต้องระมัดระวังตนอยู่เสมอไม่ลุ่มหลงในอบายมุข ต้องบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

กรมวิชาการ(2543:5)กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญคือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่เน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เต็มศักยภาพ ประเมินผลการเรียนจากสภาพจริงปรับบทบาทของครูจากผู้ถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้ชี้แนวทางในการเรียนรู้ให้ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตลอดจนใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งความรู้ต่างๆเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งเป็นผู้ที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จและเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีไม่ลุ่มหลงในอบายมุข ใช้ความรู้ความสามารถในการควบคุมทิศทาง กระบวนการทำงานเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

สามารถใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งความรู้ต่างๆให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบาย แนวทาง และ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ในอนาคต

1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อสถานศึกษาทุกแห่งเพราะผู้บริหารต้อง จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีดังมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

Knezevich (1984 : 16-18 ; อ้างถึงในสุมาลี ละม่อม, 2553 : 12) กล่าวว่า บทบาทสำคัญใน การบริหารงานของผู้บริหารทางการศึกษา มี 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter)ผู้บริหารจะต้องช่วยให้ บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เจียนวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานจะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ และบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมี ความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การมีทักษะใน กระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวางแผน
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างและองค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและ พฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เปลี่ยนอะไรและควรจะเปลี่ยน ในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจใน รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารรู้จักวิธีในเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองการประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้างการบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appaiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการบริหารต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Russell (1967:55; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545:23) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ขั้นตอน คือ

1. Decision Making คือ การตัดสินใจเพื่ดำเนินการ
2. Planning คือ การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว

3. Organizing คือ การจัดองค์การ

4. Communicating คือ การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5. Influencing คือ การจูงใจให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

6. Coordinating คือ การประสานงาน

7. Evaluating คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 19-21) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า ประกอบด้วยเกณฑ์ต่างๆ คือ

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร มีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก

6. การสร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียน ให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552 : 33)กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารที่สามารถกระทำได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคือลงมือปฏิบัติเพื่อลดองค์ประกอบเพื่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลงมือปฏิบัติในการเพิ่มแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดแรงกดดันที่เหมาะสมเพื่อการเปลี่ยนแปลง และนอกจากนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ,2543:82-84)

1. ด้านวิชาการ

ผู้บริหารต้องมีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการมีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใฝ่เรียนรู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ทางด้านการศึกษารับผิดชอบ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบใช้นวัตกรรมทางการบริหารและคำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

2. ด้านบริหารงบประมาณ

ผู้บริหารต้องเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงานมีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอและรายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. ด้านบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารต้องมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย ประนีประนอมอดทนอดกลั้น เป็นนักพูด

ที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงานกล้าตัดสินใจและมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4. ด้านบริหารทั่วไป

ผู้บริหารต้องเป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดีเป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสมมีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูงไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคและมีการกำกับ ติดตามและประเมินผล

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอีกทั้งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของโลกในยุคข้อมูลข่าวสาร และต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทางที่เหมาะสม เมื่อผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทต่างๆดังกล่าวแล้วก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานหรือกิจการใด ๆ ก็ตาม ผู้นำจะต้องนำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาด้านต่างๆได้ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ผู้นำต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

ศิริวรรณ เสรวิรัตน์และคนอื่นๆ (2542 : 437-452) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 3 ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในระหว่างครั้งแรกของศตวรรษที่ 12 จากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำ โดยยึดเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่นเข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบมีตำแหน่งสำคัญและมีลักษณะเด่น

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจาก

บุคลิกภาพ หรือลักษณะนิสัยผู้นำพฤติกรรมศาสตร์(Behavior)และการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) รวมถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม(Free-rein) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยการศึกษาของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Michigan (The Michigan Studies) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำและได้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลในการทำงานกลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการคือ 1) การมุ่งที่คนหรือพนักงาน 2) การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio(The Ohio State Studies) ประมาณ ปลายปี 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่เริ่มต้น จากตนเองเป็นหลักและ 2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์(Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้เกิดการ คาดหวังประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมมีนักวิจัยได้นำ รูปแบบลักษณะผู้นำต่างๆไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหาร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ละสถานการณ์เหมาะกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือผสมผสานกันหลาย รูปแบบจึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้ เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของโครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า แนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำปัจจัยภายนอกองค์กร ความเครียด สภาพบรรยากาศเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่างๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หากทราบว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิด การเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่างๆ ให้ดี ก็สามารสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นในกลุ่มนี้มีทฤษฎีที่สำคัญคือ

3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational Favor Ability) โมเดล Fiedler ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่นๆซึ่งสมมติว่าผู้นำที่ เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทรรศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้น โมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ตัว แปร 3 ประการซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader- member Relations)

3.1.2 โครงสร้างงาน(Task Structure)

3.1.3 อำนาจของตำแหน่ง(Position Power)

ตัวแปร 3 ประการ เมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบ

ของตัวแปรนี้ สํารวจความพึงพอใจของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ การประสมประสานสถานการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ

3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย(Path-goal Theory)เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Evans and Houseได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ(Expectancy Theory of Motivation)พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัลเพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางใหม่เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรค ที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ขึ้นกับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการคือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ

3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลVroom-Yetton-Jagoเป็นทฤษฎีซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจอาจเรียกว่าโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือ โมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership)เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกการตัดสินใจ ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งVroom & Jagoได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่างๆ ได้กว้างมากขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจ ได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจคือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน และ 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งแต่ละทฤษฎี ได้แสดงถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอภายในองค์กรต่างๆ ผู้นำอาจสามารถที่จะเลือกใช้ทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้ในการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานและให้ทุกคนในองค์กรทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้นำเป็นเสมือนองค์ประกอบที่สำคัญส่วน

หนึ่งของการบริหารเนื่องจากผู้นำจะมีหน้าที่ในการวางแผน ตลอดจนการจัดระเบียบให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามมิผู้ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้ในลักษณะต่าง ๆ มากมายหลายท่านซึ่งพอที่จะรวบรวมและเรียบเรียงได้ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ(2542:89)กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นอิทธิพลในทางบวก คือ บุคคลในกลุ่มยอมรับและยอมรับปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มเพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มมากกว่า เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ดังนั้นกลุ่มหนึ่งหรือหน่วยงานอื่นอาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

พรนพ พุกกพันธุ์ (2544 : 2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการหรืออำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2544:31) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำเป็นผู้ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ฟีเดเลอร์ (Fiedler,1967; อ้างถึงใน โกลเมธ พิมพ์เบ้าธรรม,2547:10)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

Hellping(1978:19;อ้างถึงใน อาคม วัธโรสง,2547:2)ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ ประการแรก คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น ประการที่สอง คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ประการที่สาม คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ประการที่สี่ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆให้เป็นผู้นำและประการสุดท้าย ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในตำแหน่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ(2545:229)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์นั้นหรือบุคคลที่ทำให้

องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

พันธุเทพ ใจคำ(2547:12)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่โดยผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆและใช้อำนาจหน้าที่อิทธิพล และใช้ศิลปะชักจูงใจ ทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความเต็มใจที่จะกล่าวถึง หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ประสบการณ์และความสามารถที่ตนมีอยู่อุทิศให้กับงานด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์(2548:2)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

อาคม วัดไชยสง(2549:2)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สืบศักดิ์ โคนนรา (2550:12)กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า บทบาทสำคัญในองค์การ โดยใช้ความสามารถของตนในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกิจกรรมหรือดำเนินงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆคนที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือความสามารถและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ศรัทธา เชื่อมมั่นไว้วางใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าว ชักจูง ชี้นำให้สมาชิกในกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ และเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานหรือภารกิจประสบความสำเร็จ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ร่วมกันได้

2.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่ง

ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังนี้

ทองใบ สุทธาริ(2544:42)ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จว่า มีองค์ประกอบดังนี้ คือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ มีความลับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จ ทำงานในเชิงรุก เป็นผู้ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น เป็นผู้ที่มีพลังสูงเป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองอดทนต่อแรงกดดันและเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544:69) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังนั้นควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือเป็นผู้มีสติปัญญาดีประกอบด้วยความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆเป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์การ บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้ เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆอย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะคู่ต่อสู้หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณูถิ อำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์(2545:14)กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์(2545: 40)ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถ(Capacity)
2. วิสัยทัศน์กว้างไกล(Vision)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Creativity)
4. การประสบผลสำเร็จ(Achievement)
5. ความรับผิดชอบ(Responsibility)

6. การเข้าไปมีส่วนร่วม(Participation)
7. การมีตำแหน่งทางสังคม(Status)
8. การรู้และเข้าใจสถานการณ์(Situation)
9. การมีความกล้าหาญ(Courage)
- 10.การมีคุณธรรม(High Moral integrity)
- 11.การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(Change Agent)
- 12.การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา(Ability to Motivate Others)
- 13.การปรับปรุงงานเป็นระบบ(Project Orientation)

เดวิท (Davis,1972 : 102-104 ; อ้างถึงในพรณี แดงเครือ,2549 : 23) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นและความเพียรพยายามกระทำการใดๆให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเองและเป็นผู้ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

กล่าวโดยสรุป ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้นำต้องมีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้การยอมรับในทุกด้านโดยที่ผู้นำต้องแสดงความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรและผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการนำพาองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จโดยสมาชิกทุกคนในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในผลแห่งความสำเร็จนั้น

2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาที่ดี สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในการ

บริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในหลายทัศนะ นำเสนอได้ ดังนี้

คริบบริน(Cribbin,1989;อ้างถึงในสมยศ นาวิการ,2540:55-56)ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านการจัดการไว้ 9 ประการ

1. วางแผน(Planning)ถ้าผู้บริหารไม่มีความคิดไว้ล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้รับประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ(Organization)คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณวิธีการวัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยการพยายามให้เกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน(Staffing)ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานไปวันหนึ่งเท่านั้นแต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ(Directing)ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทิศทาง โดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็นด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะจัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน(Co-ordinating)ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การระดมความร่วมมือผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. การควบคุม(Controlling)ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ(Feedback)เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงรวดเร็วทันต่อการแก้ไขและให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมแทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมืองหรือใจบุญ

7. การทบทวนและการประเมินผล(Reviewing and Evaluating)ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่จะต้องช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้นและเป็นผู้ที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

8. การนำ(Leading)ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทำด้วยเท่าที่ยอมรับ

9. การทำงานงบประมาณ(Budgeting)ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานเกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใดได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการคือ การใช้เวลาความคิดความสามารถเฉพาะตัวและพฤติกรรม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์(2540:84;อ้างถึงในวิฑูรย์ พงษ์พญา,2544:36-39)ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ มีอำนาจหน้าที่อย่างหนึ่งและผู้นำในกลุ่มประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ต่างๆไปเพื่อเป็นแนวคิดมี 14 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร(The Leader as Executive)บทบาทที่เห็นชัดเจนอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์กร หรือหน่วยงาน หรือฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน(The Leader as Planner)ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตนผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้สิ่งใดมาประกอบ เพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

3. ผู้นำในฐานะกำหนดนโยบาย(The Leader as Policy Maker)การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายของตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ได้ผู้บังคับบัญชาส่วนมากเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้นแต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก(The Leader as External Group Representative)สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความสมบัตินี้และความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจะกลายเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มโดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆภายนอกหน่วยงานและควรรับการติดต่อบุคคลภายนอกอื่นๆอีกด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม(The Leader as controller of Internal Relation)ผู้นำมักจะคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจะต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษา

ความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

7. ผู้นำในฐานะให้โทษให้โทษ(The Leader as Purvey and Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้โทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นทรงอำนาจ และเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้นให้น้อยให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้นซึ่งความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน(The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

9. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง(The Leader as Exemplary)บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงานมักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม(The Leader as Symbol of the Group)ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำรงคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้นจะให้ความสามัคคีกันอยู่ตลอดย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่มเป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใดๆ ก็ตามขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของเขาด้วยบุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอำนาจของเขาที่มีถึงสูงสุดเหนือจิตใจของทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ(The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจรับผิดชอบต่อการกระทำทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำโดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาส ต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนกลุ่มได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ(The Leader as Ideologist)ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดค่านิยมที่ปฏิบัติภายในกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตามซึ่งต่อมาทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

13. ผู้นำในฐานะบิดา(The Leader as father figuer)ผู้นำชนิดนี้จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่มที่มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะกล่าวว่าค่าใครก็ตามจะไม่มีใครถือโทษเพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดูค่าว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรักความหวังคืออยู่เสมอผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ(The Leader as Scapegoat)ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่ม เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้ จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นแทนกลุ่มโดยทั่วๆไป คนเราก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะพากันชดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งการชดทอดเช่นนี้ทำให้ผู้ที่ถูกชดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาเพราะเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายๆ นั้นผ่านพ้นไป ผู้คนจะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนตนแต่เพียงผู้เดียว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2544:16)ได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ (Leadership Role)ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์(Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี(Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง(Negotiator)
4. เป็นผู้สอนงาน(Coach)
5. เป็นผู้สร้างทีมงาน(Team Builder)
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม(Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้(Technical Problem Solver)
8. เป็นผู้นำประกอบการ(Entrepreneur)

รัตนา พันธุ์ไธ(2547:18)ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน(Maintenance of Membership)หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. เป็นผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์(Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจ เขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม(Group Interactive Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มด้วยเครื่องมือที่ดีมีประสิทธิภาพ

นิภา แก้วศรีงาม(2530:114-115;อ้างถึงในพร ณีแดงเครือ,2549:35-36)ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงหัวหน้ากลุ่มธรรมดาๆ แต่เป็นผู้

ที่สามารถชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามตนเพื่อไปสู่จุดหมายที่ได้วางไว้ แต่ “หัวหน้า” อาจจะเป็นเพียงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งอาจจะสามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้หรือไม่ก็ได้ บางรายอาจจะเป็นเพียงหุ่นเชิดที่ไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำเลย โดยผู้นำแฝงเชิดตนอยู่เบื้องหลังในที่นี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เป็นผู้นำจริงๆ ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในการทำงานและการบริหารงานของผู้นำควรแสดงบทบาทต่างๆ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้วางแผนและนโยบาย
- 1.2 เป็นผู้ตัดสินใจ
- 1.3 เป็นผู้วางกฎระเบียบ และวิธีการในการดำเนินงาน
- 1.4 เป็นผู้ริเริ่มงาน
- 1.5 เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและให้คำแนะนำ
- 1.6 เป็นผู้ประสานงาน
- 1.7 เป็นผู้ประเมินผลและติดตามผลงาน

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากหน้าที่การงานแล้วผู้นำควรมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- 2.1 เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
- 2.2 เป็นผู้ให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจ
- 2.3 เป็นผู้ประสานสัมพันธ์และประนีประนอม
- 2.4 เป็นแพะรับบาปแทนลูกน้อง
- 2.5 เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 2.6 เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
- 2.7 เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ
- 2.8 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- 2.9 เป็นผู้กลั่นกรองงานและแรงงาน
- 2.10 เป็นสัญลักษณ์และตัวแทนของกลุ่ม
- 2.11 เป็นผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการ ทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือต่อหน่วยงานทั้งยังต้องมี

บทบาทเป็นนักวางนโยบายหรือวางแผน เป็นผู้ประสานงานเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารทรัพยากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ติดตามประเมินผลตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและ สถานศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ การมี ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหาร การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถ ที่จะนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและสามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ร่วมกันได้

คำว่าภาวะ“ผู้นำ”มีผู้เรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ความเป็นผู้นำ ภาวะการณ์เป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้นำเป็นศัพท์ทางวิชาการที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำ จำกัดความและความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2544:12-13)ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็น ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจ บุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และเป็นกระบวนการความ เป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุ เป้าหมาย อีกทั้งเป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือ ในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆที่เกี่ยวข้อง อิทธิพลในตัวของผู้นำที่ นำมาใช้ในการให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้(Specified goal)นอกจากนี้ภาวะผู้นำเป็นการกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่ง ที่ทำหน้าที่ในการชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นๆเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถ พิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้และเป็นความคิดริเริ่มและ การรักษาสภาพความเชื่อมั่นในการปฏิบัติกรร่วมกัน เป็นการที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้ เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร และท้ายสุดเป็นกระบวนการในการใช้ อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ ซึ่งวัฒนธรรมของตน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์(2545:116)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการ ใช้อิทธิพลต่อคนอื่นและกลุ่มเพื่อให้เสร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ในทำนองเดียวกันสุเทพ พง

ศรีวัฒน์(2545:62)รวบรวมนิยามภาวะผู้นำดังนี้ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ(2546 :155) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ในส่วนของรัตติกรณ จงวิศาล (2547 :7) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พิทักษ์ รัตนธิดา(2548 :6)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะความสามารถที่จูงใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้ปฏิบัติการ ได้อำนวยความสะดวกให้ร่วมกับตน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่าสนับสนุนให้ความสามารถของผู้ตาม

วิมล โภยาแสง(2548:18)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือการสร้างสรรคหรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียวความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ปรีชา ทศนัลละไม(2549:12)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรคหรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

สมพร จำปานิล (2549 :13)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะความสามารถ อิทธิพลและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามร่วมกันใช้กระบวนการสื่อความหมาย เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

อำภา ปิยารมณ(2549:12)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีจุดรวมที่สำคัญคือภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ(2550 :18)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำเพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การโดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์และจินดา วงศ์อำมาตย์ (2550:12)ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหารที่จะสร้างความ

เชื่อมั่นให้บุคลากรในองค์กร เกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ธวัช บุญยณ(2550:1)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล(Influence)หรือการคลบ้นดาลใจ(Inspiration)ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ศุภาวดี จิตติรัตนกุล(2550:12-13)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership)คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรืออิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดำรง แสงใส(2551:15)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

ภิรมย์ ถินถาวร(2551:16)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลใช้พลังอำนาจใช้แนวคิดของตนหรือกลุ่มกระตุ้นชี้นำโน้มน้าวผลักดันให้ผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามความต้องการของตนด้วยความศรัทธา

Certo (1994 :295)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการชี้นำพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์บางประการ เป็นการสร้างความสำเร็จโดยผ่านบุคคลต่างๆหรือโดยการติดต่อกับบุคคลอื่น

Schermerhorn (2002:336) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการคลบ้นดาลใจ (Inspire)ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Schermerhorn,Hunt and Osborn(2005:241)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล(Interpersonal Influence)เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นในองค์กรร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็ม

ใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเท พลังความคิด ความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ในทุกระดับ ทุกองค์การต่างก็มีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่างๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดนตลอดจนผลสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน(สมชาย ภคภาสน์,2543:18;อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล,2543)ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับและองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันระดับสังคมโลกได้

สมพร จำปานิล(2549:15)กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาองค์การหรือโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความรู้ของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่ม โครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมายเพื่อให้องค์การหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในส่วนของประเวศวะสี (2544:35)ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันมีลักษณะดังนี้

1. สภาพแวดล้อมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่ที่อยู่ในเข่งขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบันขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์การต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำของสังคมไทยมีหลายปัจจัยอาทิเช่น

- 2.1 สภาพสังคมใหม่ที่เปลี่ยนไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้มาได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนการทัศน์ใหม่(New Paradigm)ในการแก้ปัญหา

- 2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่างๆ สังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำและต้องการปัญญาของสังคม

พิมพ์อ สดเอี่ยม(2548:116;อ้างถึงในสมพร จำปานิล,2549:15)วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่นเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม ผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการเพราะจะทำให้การปฏิบัติที่จะเกิดจุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับรัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชา เชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ท้าทายให้ทำตลอด กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบๆขาดสิ่งเร้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและได้แต่ทำงานเนือยๆไปวันๆในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานในระบบราชการเดินไปสู่ในทิศทางที่ดีขึ้น

สราวุธรัตน์ จันทะมล(2548:15)ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็นคือ ประเด็นแรก ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ประการที่สอง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วยและประการสุดท้าย คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาจัดการองค์กรให้มีความอยู่รอดโดยสวัสดิภาพสันติสุขและความสำเร็จมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จขององค์กร ซึ่งขึ้นกับภูมิปัญญาความคิดอ่านวิสัยทัศน์และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างศรัทธา สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ทำตนให้เป็นที่

น่าเชื่อถือเอาใจใส่ต่องานที่มอบหมาย มีความเป็นกันเองเสียสละต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้การปฏิบัติงานต่างๆเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน คุณธรรมและจริยธรรมให้มีระดับที่สูงขึ้นจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกระแสวิชาการคือทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศในทุกสาขาอาชีพ วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขงยุทธ รุ่งแจ้ง(2551:1)ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของผู้นำ ตามหลักการทฤษฎีของเบอร์น ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership)เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย
3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม(Moral Leadership)ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย

Burn(1978:4)ได้พัฒนาแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองพบว่า สามารถแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 รูปแบบคือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)หมายถึงผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความต้องการของตนเอง พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการและหาวิธีการพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม(Moral Leadership)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership)หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นการสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของผู้นำมุ่งเน้นต้องการให้ผลของงานของตนเองสำเร็จ ส่วนเป้าหมายของผู้ตามเพียงแค่ต้องการผลตอบแทนแลกเปลี่ยนจากงานที่ทำ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์(Contingent Reward:CRX)ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นได้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักมุ่งใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักมุ่งใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception)เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม(Status quo)ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception :MBE-A)ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ(Passive Management-by Exception: MBE-P)ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(Laissez-Faire Leadership:LF)หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ(Non-leadership Behavior)เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ต่อมา Bass (1985:32;อ้างถึงในสุภาวดี จิตศิริตนกู,2550:17-18)ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสถานะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธีที่จะทำ ให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนและทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเองและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือการ
สร้างบารมี(Charisma)คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration)และการกระตุ้นทางปัญญา
(Intellectual Stimulation)

1. การสร้างบารมี(Charisma)หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม
รู้สึกสนใจ ศรัทธาให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตาม
เกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตามConger and Kanungoเสนอว่าผู้นำบารมี มีลักษณะ
ดังนี้ คือ(พนิดา ดามาพงศ์,2534:28)

- 1.1 สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตนา
ภาพนั้น
- 1.2 กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วน
ตน
- 1.3 มีวิธีการใหม่ๆเพื่อให้บรรลุจินตนาภาพรวมกัน
- 1.4 สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการของลูกน้อง
- 1.5 ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหา
นวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา
- 1.6 ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ(Innovation Strategy)
- 1.7 ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ
ใช้วิธีการใหม่ๆในการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration)เป็นความสามารถของ
ผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความ
ต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะคือ

- 2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา(Development Orientation)ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง
ประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและ
ความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
ปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา(Development Oriented Behavior)
ประกอบด้วยการให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการ
ปฏิบัติงาน และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงานโดย
การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับ
ความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล(Individualized Orientation)โดยมีการนิเทศงานแบบห่างๆ กันมีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง(Mentoring)คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีมากกว่ารวมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา(Intellectual Stimulation)หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้น ผู้ตามให้รู้สึกท้าทาย และมองปัญหาเป็นโอกาส ผู้นำให้การสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ๆ หรือมีความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองเป็นโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

Bass (1999 ; อ้างถึงในสุมาลี ละม่อม, 2553 : 39-42) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น โดยการศึกษา วิจัย รวบรวมข้อมูลพัฒนา และฝึกอบรมในทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาลในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ของบุคคลและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะองค์กร หลังจากนั้นจึงมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านให้ความสนใจและได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

นิคัย สัมมาพันธ์(2546 :54)ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

วันชัย ธงชัย(2547:10)ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission)และวิสัยทัศน์(Vision)ของทีมโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ(2548:7)ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ(2550:7)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน(2551:3)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass(1997;อ้างถึงในมยุรี แพร่หลาย,2550:1)ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมอง

ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคม

Dessler (1998:202 ; อ้างถึงในสุรชิน วิเศษตา,2551:24)ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร และมีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

3.2 คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุญเจริญและคณะ(2545:137-140)ได้กำหนดคุณสมบัติของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร กระตุ้นสนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อมุ่งเน้นที่จะให้บริการ และการนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ๆที่มีประโยชน์เข้ามาใช้
2. มีความสามารถสูง ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลข่าวสารใหม่ๆอยู่เสมอ ผนวกข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ ใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ตระหนักถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรเปลี่ยนสภาพสิ่งขัดขวางไม่ได้คาดหวังให้กลายเป็นสิ่งดี เป็นโอกาสสำหรับตนเอง และหน่วยงานของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่น หน่วยงานอื่น และแสวงหาโอกาสที่ได้เป็นผู้นำในเชิงการใช้ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร
3. มีความอดทนต่อสิ่งที่มีความหมายเป็นหลายนัย อันทำให้เกิดความเข้าใจยากหรืออดทนต่อสภาพเสี่ยงที่ต้องตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้ตอบสนองต่อข้อมูลใหม่ สถานภาพที่เปลี่ยนแปลงไปหรือต่ออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันต้องปรับตัว ได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ๆอันน่าสนใจ และเข้าไปแก้ปัญหาที่ท้าทายความสามารถมีความ

อดทน ยืนหยัด จัดการกับความบีบคั้นต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเน้นความสนใจไปที่ความเข้มของการมองโลกในแง่ดีและต่อสู้ ฟิ้นคืนจากความปราชัยพ่ายแพ้ได้อย่างรวดเร็ว

ณัฐพันธ์ เชรนนทน(2546:44)ได้ให้คุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยเขาจะต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประการสำคัญเขาจะต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีหลักการ ไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมเปิดใจ พร้อมรับต่อความท้าทายและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากสมาชิก ทุกคนที่มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อจะเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะของการใช้ความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรเกินกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมและสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง

ให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิชย โสสุวรรณจินดา(2546:84) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า ต้องรู้จักตนเอง รู้ข้อเด่น ข้อด้อยของตนและพยายามปรับปรุงตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำในขณะเดียวกันต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในองค์กร จะได้เลือกใช้ความเป็นผู้นำได้ถูกต้อง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยพื้นฐานความสามารถเฉพาะตน ประกอบกับการพัฒนา ฝึกฝนอย่างจริงจัง หากผู้นำสามารถพัฒนาตนได้ดีก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำองค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้อย่างดี

พิชัย เสงี่ยมจิตต์(2548:59)กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพบังเกิดประสิทธิผล เพื่อการสร้างคุณภาพผลผลิต การบริการและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้งบุคลิกลักษณะส่วนตัว แนวคิด ทฤษฎี นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลายจะต้องรู้เท่าทัน ตามให้ทัน เก่งให้ทัดเทียมและพัฒนาให้เหนือกว่า เพื่อนำองค์กรใหญ่มีคุณภาพ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารยุคใหม่จะอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าแหวกวงล้อมโดยไม่เกรงกลัว กฎระเบียบมิไว้เพื่อให้เกิดความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติไม่ใช่ข้อจำกัด มัดตนเองไว้ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ แสวงหาพันธมิตรหรือแนวร่วม เน้นการทำงานไปที่ผู้ใช้บริการเทียบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับองค์กรชั้นนำ พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และสร้างวัฒนธรรมมุ่งสู่ความเข้าใจ สร้างโอกาสให้บุคลากรริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อองค์กร มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และทุกฝ่ายมีส่วนร่วม พัฒนาการสื่อสารอย่างเป็นระบบต่อเนื่องภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมุ่งทำงานเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ เป็นการสร้างผู้นำยุคใหม่ให้มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม มีการพัฒนาระบบบริหารให้เกิดความคล่องตัว ลดขั้นตอนและใช้ประโยชน์จากการบริหารแบบไม่เป็นทางการให้มากที่สุด สร้างกรอบความคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์องค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์(2549:11)กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)
2. มีความเชื่อว่า“โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้”(Believing that the

Schools are for Learning)

3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น“นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(2549:37)ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในมาตรฐานที่ 10 ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
 - 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 1.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
 - 1.3 มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 1.4 อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
 - 2.1 สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
 - 2.2 ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลง และความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
 - 2.3 ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ
 - 3.1 ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอน
 - 3.2 ให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการและการประชุม คณะกรรมการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา
 - 3.3 มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
 - 3.4 มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
 - 3.5 มีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
 - 3.6 ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน

3.7 มีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.8 มีความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

3.9 มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับความร่วมมือจากต้นสังกัด

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหารมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ

4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

4.2 สร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 :3) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ คือ การมีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีเจตคติ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะนำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

จารุพงศ์ พลเดช (2551 : 2) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ ดังนี้ ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึงผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาจากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่ดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้ จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้จัก สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ตลอดเวลา ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็น แม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆ การทำงานโดยทั่วไป จึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้ เป็นนักพูดที่เจลิยวลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อมให้เห็น

ทะนงศักดิ์ เนื่องเยาว์ (2551:1) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ (Treated Leadership) คือ เป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และการวางแผนที่สำคัญจะต้องแปลงความรู้ความคิดสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จ

2. โอกาส หมายถึง การใช้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการดำเนินงาน โดยมองเห็นทางสำเร็จไว้ล่วงหน้าโดยใช้ข้อมูลที่แม่นยำ

3. ผู้สนับสนุน หมายถึง การกระทำสิ่งใดได้รับการสนับสนุนทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จนงานบรรลุตามวิสัยทัศน์

4. บุญวาสนา หมายถึง การสร้างคุณงามความดี หรือประโยชน์ต่อสาธารณชนในอดีตที่ผ่านมา

5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)

พระพรหมคุณาภรณ์(2551:2)กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำมีองค์ประกอบหลายอย่าง หรือเรียกว่าคุณลักษณะของผู้นำ แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องคือ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่

1. ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามในพุทธศาสนาเรียกว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย คือ ต้องชัดเจน แน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม และสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหาต่างๆ

จักษ์ พันธ์ชูเพชร (ม.ป.ป.:1) ได้เสนอกฎสำหรับผู้นำในการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ

1. เป็นผู้ฝึกสอน ไม่ใช่ชี้นำ/ผู้สั่งการ
2. Sense of Urgency
3. Knowledge Management
4. Team Leadership
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
6. ปรับเปลี่ยนวิธีคิด
7. ใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง
8. พัฒนาทักษะการฟัง
9. เป็นนักเล่าเรื่อง
10. มีอารมณ์ขัน

Micheal Fullan(2006:42;อ้างถึงใน พัทธรา ทิพย์ทัศน์,2551:2)ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จัก การบริหารความสัมพันธ์(Relationship Management)ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational)ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนอื่นเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น(Influence)ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนอื่นคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น(Developing Others)ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง(Change Catalyst)ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง(Conflict Management)ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน(Building Bonds)ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน(Teamwork and Collaboration)ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจ ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นๆคือต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านมีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นผู้ฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน วางนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการที่ดีโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกันชักนำผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ไปไกลเกินกว่าภาระงานที่มีอยู่

3.4 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Schermerhorn(2002:480;อ้างถึงในธวัช บุญยณิ,2550:146)กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างจากล่างขึ้นสู่เบื้องบนและแบบบูรณาการ

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง(Top-Down Change)เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี(Theory E Change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน(Bottom-Up Change)เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ที่มาจากทุกระดับในองค์กรและได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ(Theory O Change)

3. การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Integrated Change Leadership)เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิมการริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ทองใบ สุดชาติ(2544:81-89)กล่าว ไว้ว่า ผู้นำในองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตยากต่อการพยากรณ์ จำเป็นที่ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับให้มีภาวะผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน สไตล์ของภาวะผู้นำร่วมสมัยมี 4 แบบ แต่จะขอยกมาเพียง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป(Transformational Leadership) ดังนี้

3.4.1 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

Kuhnert and Lewis(1987:648-657;อ้างถึงในสุมาลี ละม่อม,2553:33) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป โดยสาระของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการสร้าง

แรงจูงใจขององค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร เชื่อมันต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรม และความมีศักดิ์ศรีขององค์กร สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้ จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้มีแสวงหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และเป็นผู้ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมีและภาวะผู้นำแบบสร้างแรงจูงใจ

จากแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กล่าวโดยสรุป แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการซึ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับตัวให้มีภาวะผู้นำที่ต้องตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆดังเช่น ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นการสร้างแรงจูงใจในองค์กรให้บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานในการที่จะทำให้การบริหารงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3.4.2 ภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจเกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากรที่เชื่อมั่นต่อองค์กรและเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีศักดิ์ศรีขององค์กร ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆขึ้น ส่งเสริมให้มีแสวงหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ซึ่งผู้นำแบบปฏิรูปต้องปฏิบัติภารกิจที่สำคัญหลายประการดังนี้คือ

1. ทำให้บุคลากรตระหนัก(Awareness)ถึงปัญหาขององค์กรและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาดังกล่าว คือ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์กรและจะต้องทราบว่าถ้าปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร(Create Vision)กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์กรควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต สร้างความผูกพันและการยอมรับในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3. พัฒนากลยุทธ์(Strategy)ขององค์กรให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กร ผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคต ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพราะแนวโน้มการแข่งขันของทุกวงการสูงมาก ผู้นำที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อการปฏิรูปองค์กร จึงมีความจำเป็นที่การประยุกต์แนวความคิดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์กรต่อไป

จินดา วงศ์อำมาตย์(2550:35-36)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Chief Executive officer,CEO)หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจในองค์กรและนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาของตน โดยจะต้องรายงานผลต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของการศึกษาของประเทศโดยยึดหลักปฏิบัติไปตามแนวเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จำแนกเป็น

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาทั่วโลกและเป็นบรรยากาศของการแข่งขันที่มีการจัดอันดับสถานศึกษาดีเด่นการประกันคุณภาพการศึกษา การมุ่งให้การศึกษาตอบสนองตามความต้องการของสังคม เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารที่จำเป็นต้องคิดใหม่ ทำใหม่ สามารถที่จะรวบรวมแนวคิดต่างๆ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและอื่นๆ แล้วนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ ที่มีความเหมาะสม เจะจงกับบริบทของสถานศึกษาให้ทีมงานเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทนายใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิสัยทัศน์นั้นให้สำเร็จ

2. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากร จำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประสบการณ์เดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสภาวะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และปรับปรุงสิ่งต่างๆอยู่เสมอ หมายความว่า ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษาทั้งในเชิงลึก กว้างไกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิด ตัดสินใจไม่ต้องผ่านทุกเรื่องมาที่ผู้บริหาร จึงเป็นความไว้วางใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจและสิทธิในการบริหารจัดการ การที่ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักกระจายอำนาจจะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำงานของตนได้อย่างเต็มที่หรือเผ่าพงศ์วงศ์ตระกูลได้สร้างฐานความดีเอาไว้ให้สานต่อ

จากภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบปฏิรูปต้องปฏิบัติการกิจที่สำคัญหลายอย่างด้วยกันเพื่อที่จะให้การบริหารงานในองค์การประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass&Avolio

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า“4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership:II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation:IM)หมายถึง การที่ผู้นำจะประพटीในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่งงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม(Team Spirit)ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพท้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา(Intellectual Stimulation:IS)หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ(Reframing)การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration:IC)ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach)และเป็นทีปรึกษา(Advisor)ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อควมสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆสร้างบรรยากาศของ

การให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ากำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ(Management by Walking Around)มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ(As a Whole Person)มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา(Empathy)ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขาากำลังถูกตรวจสอบ

Sergiovanni(1989:19-27;อ้างถึงใน กัมพล แซ่มสา,2550:21)มีแนวคิดสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นแบบเสริมสร้าง(Leader as Building)ปลูกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตนลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน(Leader as Bonding)จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติดของทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบันมิใช่ตำแหน่งหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบันบริหาร โดยการมีส่วนร่วม

Tivhy and Ulrich(1990:44;อ้างถึงใน กัมพล แซ่มสา,2550 :20) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leader)โดยต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้เป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน(Mobilization of Commitment)บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่อต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม(Institutionalization of Change)องค์การจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้

เป็นจริง การกิจต่างๆต้องมีการกระทำ ประชญา ต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกได้เน้นลักษณะของผู้ที่มีลักษณะพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา ต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆก็ไม่สามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ จึงได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ ซึ่งเป็นผู้นำที่กระตุ้นความรู้สึกรักและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เพื่อยกระดับความรู้สึกรัก ให้เกิดตระหนักและเกิดความผูกพันกับองค์การ โดยเฉพาะผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสืบทอดความคิดต่างๆให้กับผู้ร่วมงานได้

3.6 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ(2550ก:4-5) กล่าวว่า ประชญาและแนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยใช้หลักการสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง(Constructivism)ที่เป็นการเรียนรู้โดยการสร้างความรู้จากความคิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบของตนเองโดยใช้ความรู้เดิมเป็นฐาน ในการทำความเข้าใจ ตลอดจนจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้รู้จักวิธีเรียนรู้ศึกษาค้นคว้า ใฝ่ผู้รู้ ผู้สอน และสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ที่ให้ผู้เรียนมีมโนภาพต่อตนเอง สร้างประสบการณ์อย่างกว้างขวาง มีความพร้อมในการเรียนรู้และมีการเรียนรู้ที่ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลาง แนวทางการจัดกิจกรรมควรตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับอาชีพ มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาเกี่ยวกับปัญหาและสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวันด้วยการใช้เหตุผล ดังนั้นการพัฒนาในครั้งนี้จึงยึดหลักการและทฤษฎีดังกล่าว โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีพลังขับเคลื่อนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ด้วยกระบวนการที่หลากหลายยึดหยุ่นตามสถานการณ์โดยเน้นให้ผู้บริการสามารถบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน

จุดประสงค์ของหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถขับเคลื่อนกลไกการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา

สำหรับสาระสำคัญของหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยหน่วยย่อย คือ ภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาและเศรษฐกิจพอเพียง

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย หน่วยย่อยคือ การกระจายอำนาจ 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์คณะบุคคลและเครือข่ายและการบริหารจัดการที่ดี

3. การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วยหน่วยย่อย คือ คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาชาติ แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์นำทางการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษาชาติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเตรียมความพร้อมด้วยการปฐมนิเทศและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มเป็นเวลา 6 วัน การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานและการศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาหลังการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มีการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 งาน ตลอดจนมีการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มากมาย ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ(2550:68)ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกลนครเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบวางเฉย โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 56.80 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทายและด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

ชรัตน์ จินขาวขำ(2547:66)ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสร้างบารมีมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรายุรัตน์ จันทะมล(2548:49-51)ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสว่างพูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหารมีระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นเชี่ยวชาญปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมและผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลางและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

สมพร จำปานิล(2549:95-97) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นเชี่ยวชาญปัญญา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดและจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุดม สิงโตทอง(2550:65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการเป็นผู้มีปณิธาน ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ประภา อัครพงศ์พันธุ์ (2551: 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ที่มีศาสนา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษาต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันทั้ง

ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.000

เอมีเรีย อาหามะ(2551:83) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 2 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552:123-125) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษางังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษางังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษางังหวัดนนทบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในขณะที่ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับขนาดเล็ก กลางและใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ชวนชิต รักเถาว์(2552:88-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจและการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นเข้าปัญญา(2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดปัตตานีที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 (4)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (5)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตุมาลี ละม่อม(2553:83) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายในประเทศนั้น แต่ละงานวิจัยนั้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยเหล่านั้นยังได้ค้นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาและการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้วิจัยไว้จำนวนมากดังจะกล่าวพอเป็นสังเขปดังนี้

Bass(1985:43-45; อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 92) ได้ทำการวิจัยและยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commit) ต่องานและต่อองค์กร ได้สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อใจ ในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาดังๆด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย คลายให้เกิดการรักดีผู้นำมีพรสวรรค์ที่จุลประกายเป้าหมาย ให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

Kuhnet and Lewis (1987:648-657; อ้างถึงใน ขนิษฐา สิทธิจินดา, 2552 : 89)) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมการณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงพอเพื่อเงินเดือนหรือ

ผลตอบแทนไปวันๆอีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

Leithwood, Jantzi and Fernandez(2002:228-256; อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 96) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครู ในการปฏิรูปสถานศึกษาในประเทศแคนาดาและเนเธอร์แลนด์ พบว่ามีมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครู คือ มิติด้านการสร้างวิสัยทัศน์และมิติด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

Sparks and Schenk(2001:849-869; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553 : 53) ศึกษาเรื่องผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership) ที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มแรงบันดาลใจที่สูงขึ้น (Higher-order Motive) ของพนักงานในธุรกิจขายตรง โดยทำการสำรวจในพนักงานขายตรงเพศหญิง จำนวน 736 คน ปรากฏผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่า แรงบันดาลใจที่สูงขึ้นของพนักงานขายตรงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผลิตผล(Outcome) เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากผู้นำได้เปลี่ยนแปลง (Transform) ผู้ตามโดยการให้การสนับสนุนพวกเขาให้มองเห็นเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นในการทำงาน

Baldygo(2003:190-A; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553 : 54) ได้ศึกษาและถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Bass and Avolio พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง จะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมาและการสนับสนุนต่างๆจากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

Bruch and Walter(2007:710-726; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553 : 55) ได้ศึกษาและทำการสำรวจผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดนโดยผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

McGuire and Hutching(2007:154; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553: 55) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของดร.มาติน ลูเทอร์ คิง เจอ ในความสัมพันธ์ทั้ง 4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการสุ่มแบบไม่เฉพาะเจาะจง จากบันทึกสำคัญของจดหมายส่วนบุคคล และคำแถลงการณ์ของ ดร.มาติน ที่เก็บไว้ที่ คิงเซนเตอร์ รัฐแอทแลนต้า ประเทศจอร์เจีย พบว่า ดร.มาติน บรรยายให้เห็นภาพลักษณะทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของกษัตริย์ตลอดจนการทำงานของผู้นำสมัยใหม่แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการสร้างความมั่นใจของผู้ตาม การท้าทายในการยอมรับการดำรงตำแหน่ง ความต้องการในการพัฒนาผู้ตามและแรงสนับสนุนอย่างแท้จริง

Tucker (1990:773-A; อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552:93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง(Profile)ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

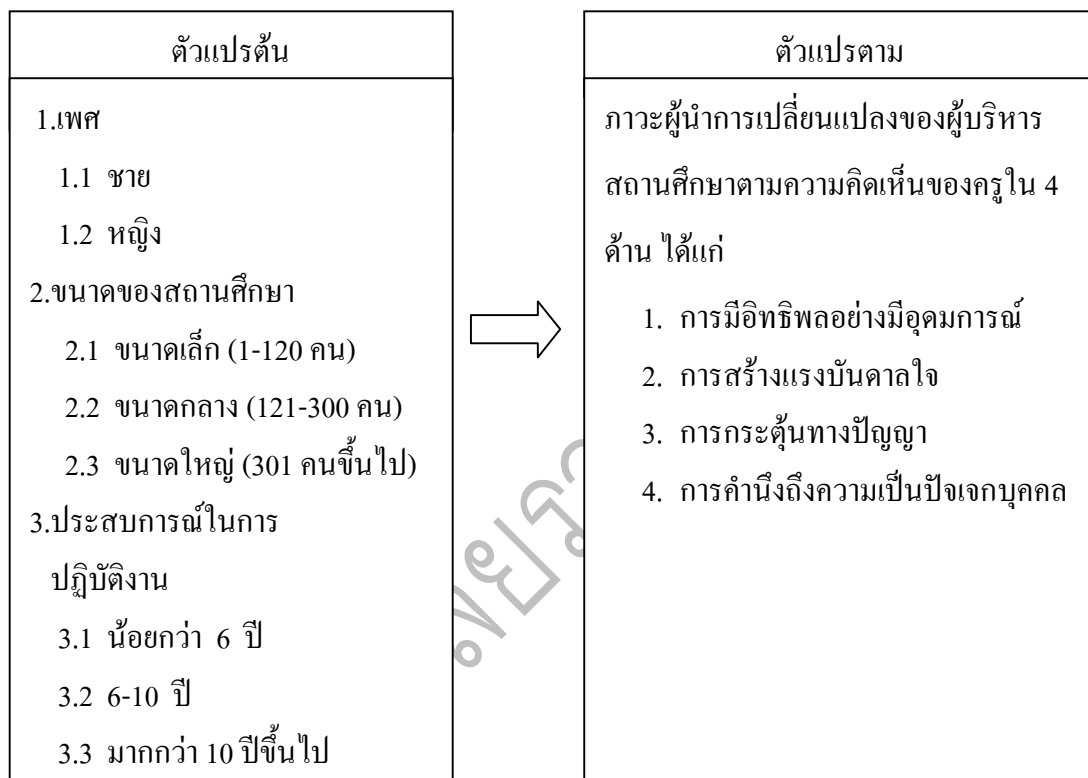
กล่าวโดยสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศนั้น แต่ละงานวิจัยนั้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเช่นเดียวกัน เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศและต่างประเทศที่ได้อ้างถึงนั้น กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธาจากบุคลากรในหน่วยงาน การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเดินทางไปสู่เป้าหมายระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ

การกระตุ้นทางปัญญาให้สามารถจัดการกับอุปสรรคของตนและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

สมมติฐานการวิจัย

1. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสแตกต่างกัน
2. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสแตกต่างกัน

3. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับการดำเนินการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและแผนปฏิบัติการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2555 จำนวน 4,667 คน จำนวน 342 สถานศึกษา

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2555 จำนวน 369 คน คำนวณโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1970:580) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนโดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น (Strata) และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากชื่อสถานศึกษาเป็นขั้นตอนสุดท้ายดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครู คำนวณโดยใช้สูตรยามานะ

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย

N = ขนาดประชากรทั้งหมด

e = ระดับความเชื่อมั่น (กำหนดที่ระดับ 0.05)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{4,667}{1 + 4,667 (0.05)^2}$$

$$n = 368.42$$

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง 369 คน

ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่างเมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูแล้วใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling)โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาในแต่ละอำเภอและเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ในแต่ละอำเภอและเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
เขต 1	เมือง	58	384	125	567	4	30	10	44
	บาเจาะ	7	123	139	269	1	10	11	22
	ช้าง	31	265	60	356	2	21	5	28
	รือเสาะ	45	251	173	469	4	20	14	38
	ศรีสาคร	31	95	137	263	2	7	11	19
	รวม	172	1,118	634	1,924	13	88	51	152
เขต 2	ตากใบ	45	369	118	532	3	29	10	42
	แว้ง	34	211	97	342	3	17	7	27
	สุคีริน	17	94	76	187	2	7	6	15
	สุโหงโก-ลก	-	67	231	298	-	5	18	23
	สุโหงปาดี	90	220	67	377	7	18	5	30
	รวม	186	961	589	1,736	15	76	46	138

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ในแต่ละอำเภอและเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ (ต่อ)

สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
เขต 3	ระแงะ	45	213	259	517	4	17	20	41
	จะแนะ	-	162	82	244	-	13	7	20
	เจาะไอร้อง	-	66	180	246	-	5	14	19
	รวม	45	441	521	1,007	4	35	41	80
รวมทั้ง 3 เขต		403	2,520	1,744	4,667	32	199	138	369

ขั้นที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากเป็น
ขั้นตอนสุดท้าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบชนิด
เลือกตอบ(Check list) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการ
ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตาม
ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ จำนวน 43 ข้อ มี
ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ที่ 5 ระดับมีเกณฑ์การให้ลำดับ
คะแนนดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

- คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโลวิโอ(Bass and Alovio,1999:9-32) โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ จำนวน 43 ข้อ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|--------------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 11 ข้อ |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 11 ข้อ |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 10 ข้อ |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 11 ข้อ |

เกณฑ์และวิธีการให้คะแนน การให้คะแนนจะให้คะแนนในข้อความคือ คะแนน 5,4,3,2 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ทั้ง 4 ด้าน

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

2.1 ศึกษาทฤษฎี หลักการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วนำมาปรับให้สอดคล้องบริบทสังเคราะห์เป็นตัวแปรเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

2.2 สร้างและพัฒนาแบบสอบถาม(ชวนจิต รักเถาว์,2552:115-119 และประภา อัครพงษ์พันธ์,2555:103-106)ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต เรืองแป้น นายมนัส คาโอะ นาย

วีรศักดิ์ บินสมะแอ นายบัณฑิต สาและและนายอานูวา อาบ๊ะ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลอง (Try Out) ให้กับข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามโดยนำผลตามข้อมูลที่ได้จากการทดลอง มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ผลการทดลองได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .9448

2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้ายแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ทั้ง 3 เขตเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปให้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาหน่วยตัวอย่างด้วยตนเองโดยประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

3. ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยจะไปขอรับคืนด้วยตนเอง โดยทำการเก็บข้อมูลในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 ส่งแบบสอบถามไป 369 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 368 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.72 เมื่อมาตรวจสอบความสมบูรณ์พบว่ามีความสมบูรณ์ทั้ง 368 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.72

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์คำนวณค่าทางสถิติ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยแยกข้อมูลตามเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อหาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายองค์ประกอบและ นำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมายโดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2538:76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 - 5.00	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
3.50 - 4.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
2.50 - 3.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
1.50 - 2.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
1.00 - 1.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 หาค่าทดสอบที (t-test)

1.4 แบบสอบถามตอนที่ 2 หาค่าทดสอบเอฟ (F-test) หากพบความแตกต่างให้ทำการเปรียบเทียบพหุคูณโดยวิธีการเชฟเฟ้ (Scheff's Test)

1.5 แบบสอบถามตอนที่ 3 ใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ในองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในตารางตามลำดับความถี่

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

- (1) ค่า IOC
- (2) ค่าความเชื่อมั่น Reliability

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- (1) ค่าร้อยละ(Percentage)
- (2) ค่าเฉลี่ย (Average)
- (3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- (4) ค่า t-test
- (5) ค่า F- test
- (6) เปรียบเทียบพหุคูณ โดยวิธีการเชฟเฟ้ (Scheffe's Test)

แผนปฏิบัติการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ ได้กำหนดแผนปฏิบัติการวิจัยดังตารางที่
2 ดังนี้

[illegible]

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยกำหนดสัญลักษณ์ไว้ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ในการแจกแจงแบบที (t - test)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ในการแจกแจงแบบเอฟ (F - test)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี รายด้านและรายข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบ t - test แบบ Two Independent Sample Test และ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะมีการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Test)

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเสนอในตารางตามลำดับความถี่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	151	41.03
1.2 หญิง	217	58.96
รวม	368	100.0
2. ขนาดของสถานศึกษา		
2.1 ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน (1-120 คน)	32	8.70
2.2 ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน (121-300 คน)	199	54.10
2.3 ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน (301 คนขึ้นไป)	137	37.20
รวม	368	100.0
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
3.1 น้อยกว่า 6 ปี	125	33.96
3.2 6-10 ปี	146	39.67
3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	97	26.35
รวม	368	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 368 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 217 คน คิดเป็นร้อยละ 58.96 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษานขนาดกลาง 199 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี 146 คน คิดเป็นร้อยละ 39.67

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม และรายด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.86	0.53	มาก
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.87	0.58	มาก
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.86	0.53	มาก
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.83	0.56	มาก
	รวม	3.86	0.50	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.87$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=3.86$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=3.83$)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
1	ผู้บริหารพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด	3.85	0.71	มาก
2	ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน	3.87	0.73	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.91	0.73	มาก
4	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.90	0.76	มาก
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เฉลียวฉลาดในการบริหารงาน	3.89	0.76	มาก
6	ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม	3.73	0.76	มาก
7	ผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.04	0.73	มาก
8	ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการปฏิบัติงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.74	0.87	มาก
9	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.79	0.84	มาก
10	ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน	3.93	0.79	มาก
11	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ	3.84	0.78	มาก
รวม		3.86	0.53	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=4.04$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารระบุดุประสงค์หลักในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.93$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ($\bar{X}=3.73$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
1	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน	3.76	0.79	มาก
2	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	3.90	0.84	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ	3.85	0.78	มาก
4	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.94	0.77	มาก
5	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จ	3.85	0.85	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม	3.95	0.76	มาก
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงาน	3.89	0.79	มาก
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานและวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.90	0.78	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
9	ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานรู้จักวางแผนการดำเนินงานในอนาคต	3.77	0.75	มาก
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ	3.86	0.74	มาก
11	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยการให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.91	0.73	มาก
รวม		3.87	0.58	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X} = 3.94$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.90	0.74	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน	3.90	0.76	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางาน	3.94	0.74	มาก
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.87	0.75	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.99	0.74	มาก
6	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล	3.73	0.75	มาก
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน	3.82	0.74	มาก
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น	3.81	0.75	มาก
9	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.75	มาก
10	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	3.83	0.77	มาก
รวม		3.86	0.53	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทาง

ปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X}=3.99$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน ($\bar{X}=3.94$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล ($\bar{X}=3.73$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.72	0.75	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	3.93	0.70	มาก
3	ผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล	3.72	0.79	มาก
4	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.77	0.77	มาก
5	ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ทุกคน	3.83	0.74	มาก
6	ผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการ ของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล	3.80	0.73	มาก
7	ผู้บริหารให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็น กันเอง	3.84	0.80	มาก
8	ผู้บริหารให้ความชื่นชมในผลงานที่เกิดจากความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.91	0.80	มาก
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตาม ศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.92	0.76	มาก

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ ด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
10	ผู้บริหารรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานอย่าง ตั้งใจ	3.82	0.80	มาก
11	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ร่วมงานทุกคน	3.83	0.80	มาก
รวม		3.83	8.56	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.93$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.92$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลและผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{X}=3.72$)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา		เพศ				t	Sig.
		ชาย		หญิง			
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	0.51	3.83	0.53	1.25	0.20
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.91	0.50	3.84	0.64	1.17	0.24
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.90	0.49	3.84	0.57	1.07	0.28
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.86	0.51	3.80	0.59	1.01	0.30
รวม		3.89	0.46	3.83	0.53	1.25	0.21

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตัวแปรเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชนราธิวาส โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดของสถานศึกษา						F	Sig.	คู่ที่ ต่างกัน
	เล็ก		กลาง		ใหญ่				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D			
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	3.82	0.46	3.85	0.55	3.89	0.51	.273	.761	-
2.ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	3.95	0.57	3.86	0.63	3.87	0.52	.348	.706	-
3.ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	3.91	0.44	3.87	0.57	3.85	0.50	.168	.845	-
4.ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	3.97	0.52	3.82	0.57	3.80	0.54	1.107	.332	-
รวม	3.91	0.45	3.85	0.53	3.85	0.47	.221	.810	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม
และรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นราธิวาส โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน						F	Sig.	คู่ที่ ต่างกัน
	น้อยกว่า 6		6 - 10 ปี		มากกว่า 10 ปี				
	ปี		(2)		ขึ้นไป				
	(1)				(3)				
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D			
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.91	0.50	3.80	0.50	3.89	0.59	1.77	.171	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.00	0.56	3.76	0.56	3.88	0.63	6.18	.002*	(1,2)
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.96	0.55	3.75	0.49	3.91	0.55	5.80	.003*	(1,2)
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.92	0.53	3.76	0.50	3.81	0.66	2.83	.060	-
รวม	3.95	0.48	3.77	0.46	3.87	0.57	4.57	.011	-

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี และด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี

ตอนที่ 3 เพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏดังตารางที่ 12-15

ตารางที่ 12 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ลำดับที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ความถี่
1	ผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม	20
2	ผู้บริหารไม่ควรใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	10
3	ผู้บริหารควรยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	8
4	ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	8
5	ผู้บริหารควรมีการวางแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน	7

จากตารางที่ 12 พบว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามความถี่สูงสุด คือ ผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่ควรใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ส่วนความถี่ต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรมีการวางแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

ตารางที่ 13 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ลำดับที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ความถี่
1	ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน	15
2	ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย	10
3	ผู้บริหารควรมองการณ์ไกลและควรปฏิบัติด้วย	7
4	ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม	5

จากตารางที่ 13 พบว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามความถี่สูงสุด คือ ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนความถี่ต่ำสุดคือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 14 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ลำดับที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ความถี่
1	ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	15
2	ผู้บริหารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	10
3	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน	8
4	ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	7
5	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางาน	6

จากตารางที่ 14 พบว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามความถี่สูงสุด คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนความถี่ต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางาน

ตารางที่ 15 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ลำดับที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ความถี่
1	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	12
2	ผู้บริหารควรยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้เท่าเทียมกัน	10
3	ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	8
4	ผู้บริหารควรรับฟังปัญหา เรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	7
5	ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล	6
6	ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเองได้	6
7	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ	6

จากตารางที่ 15 พบว่า ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามความถี่สูงสุด คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รองลงมา คือ ผู้บริหารควรยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้เท่าเทียมกัน ส่วนความถี่ต่ำสุด คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อมูลเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป รายละเอียดจะกล่าวเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

สมมติฐานการวิจัย

1. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีแตกต่างกัน
2. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีแตกต่างกัน
3. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส ปีการศึกษา 2555 จำนวน 4,667 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส ปีการศึกษา 2555 จำนวน 369 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบชนิดเลือกตอบ (Check list) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำนวน 43 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ที่ 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้ลำดับคะแนนดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
คะแนน	3	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโลวีโอ (Bass and Alovio, 1999:9-32) โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ จำนวน 43 ข้อ ซึ่งมีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวน	11 ข้อ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน	11 ข้อ
3. การกระตุ้นทางปัญญา	จำนวน	10 ข้อ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน	11 ข้อ

ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น .9448

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 4 ด้าน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 3 เขต เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถาม ไปให้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาหน่วยตัวอย่างด้วยตนเองโดยประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
3. ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยจะไปขอรับคืนด้วยตนเองโดยทำการเก็บในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 ส่งแบบสอบถามไป 369 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 368 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 99.72 เมื่อมาตรวจสอบความสมบูรณ์พบว่ามีความสมบูรณ์ทั้ง 368 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 99.72
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายชื่อและรายด้านของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2538:76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 - 5.00	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
3.50 - 4.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
2.50 - 3.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
1.50 - 2.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
1.00 - 1.49	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานใน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการทดสอบค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) หากพบว่ามีความ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้การ เปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple comparison Procedure) ตามวิธีการของเชฟเฟต์ (Scheffe's Test)

4. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยใช้ความถี่ จัดลำดับเพื่อนำเป็นส่วนประกอบในการอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็น ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ปีการศึกษา 2555 จำนวน 368 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 58.96 ส่วนขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาด กลางจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 54.10 สำหรับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 39.67

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส มีรายละเอียดดังนี้

จากการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ คิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}=3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=3.87$)

รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=3.86$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=3.83$) ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม

2.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน

2.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล

2.4 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลและผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยจำแนกตามตัวแปรเพศในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาสโดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาส จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 6 ปี 6-10 ปีและมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ภาพรวมทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาส ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Test) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปีและด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Test) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาส

จากผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาส ผู้วิจัยได้ประมวลข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาส ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลแล้วนำมาเขียนเป็นความเรียงได้ดังนี้

4.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ครูได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวาสไว้ว่า ผู้บริหารควรตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรมเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง คือ ผู้บริหารไม่ควรใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกๆสถานการณ์ อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารควรยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน อันดับที่สี่ คือ ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานและและอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารควรมีการวางแผนการดำเนินงานมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน

4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ครูได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีว่า ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง คือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมาย อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารควรมองการณ์ไกลและควรปฏิบัติด้วยและอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม

4.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ครูได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง คือ ผู้บริหารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน อันดับที่สี่ คือ ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน

4.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ครูได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก อันดับที่สอง คือ ผู้บริหารควรยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้เท่าเทียมกัน อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันดับที่สี่ คือ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆ ของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ อันดับที่ห้า คือ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล อันดับที่หก คือ ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเองได้และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้ข้อค้นพบหลายประการ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภา อัครพงษ์พันธุ์ (2551:73) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 และพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับงานวิจัยของ ชวนชิด รักเถาว์ (2551:88) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา พันธุ์วิไล (2547: 85) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี พบว่าโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้สมพร จำปานิล (2550:70)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สุมาลี ละม่อม (2553:85)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ ชีรยุทธ อุทธา(2546:94)ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อและแรงจูงใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครูให้รับผิดชอบเอาใจใส่ในการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับ ศรัทธาของผู้ร่วมงานเป็นผู้มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายคลึงตามเพื่อให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:89)ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มเป็นอิทธิพลในทางบวก คือบุคคลในกลุ่มยอมรับและปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ และยังสอดคล้องกับอากม วัชรสง(2549:2)ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายคลึงตาม ตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สืบศักดิ์ ไกรนรา (2550:12)ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจาก

สมาชิกว่าบทบาทสำคัญในองค์กร โดยใช้ความสามารถของตนในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกิจกรรมหรือดำเนินงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1.1 ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 2 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจนและผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550:95)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี ละม่อม (2553:86)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งมาจากบุคคลที่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ผู้บริหารไม่ควรใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการดำเนินงานและเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของคุณภาพการศึกษา

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 1 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยการให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดมสิงโตทอง (2550:65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550:96)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารต้องให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางาน รวมทั้งผู้บริหารมองเห็นโอกาสพร้อมทั้งปฏิบัติและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีม จึงจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื่องจากการเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 3 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางาน ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550:97)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต5ด้านการกระตุ้นหาปัญญาอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550:65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass(1985 : 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงวิธีแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิดจินตนาการความเชื่อและคำนึงมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ ใช้ความคิดก่อนที่จะลงมือทำ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้สูงขึ้นอีกด้วย

1.4 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 4 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและผู้บริหารให้ความสำคัญในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yolk

(1994:352) คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ใช่การยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยกระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่นการมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น สร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของสมพร จำปานิล (2550:97)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต5ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550:65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับในความสามารถ และดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้เท่าเทียมกัน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหา เรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ พร้อมทั้งรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยจำแนกตามตัวแปรเพศพบว่าโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา ได้รับการพัฒนาการฝึกอบรมทำให้มีวุฒิภาวะและทักษะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนชัย เนสะและ(2544 : 111)ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทักษะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดสตูลพบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่าโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550:98)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมี ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่าง

กัน แต่ไม่สอดคล้องกับสุรชิน วิเศษลา (2551: 74) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 4 พบว่าข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษา
ผู้บริหารสถานศึกษาทุกขนาดต่างให้ความสำคัญกับการศึกษาและมุ่งบริหารสถานศึกษาให้เกิด
ประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของ
ตนเองให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
การทำงาน ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีวิสัยทัศน์การบริหาร
การศึกษามีความรู้ความสามารถ เฉลียวฉลาดเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สร้างค่านิยมในการทำงาน
ทำให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม
แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง
ตามศักยภาพมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจพร้อมที่
จะทำงานและพัฒนาตนเองและนำความรู้มาพัฒนานักเรียนต่อไป

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการ
ปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปีและมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับ
งานวิจัยของสุกกิจ สานุสตัย (2548:90) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ซึ่งพบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน และยัง
สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550:65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์
ของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า
6 ปี มีความทะเยอทะยานมุ่งมั่นและมีอุดมการณ์มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10
ปีและมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในวัย
หนุ่มสาว มีความมุ่งมั่น มีอุดมการณ์สามารถมองเห็นสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม

หรือไม่เมื่อมาปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นวัยที่เป็นผู้ใหญ่กว่ามองผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยกว่าที่ตนเองคาดหวังไว้ เพราะครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปีได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลายรวมทั้งมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการเข้ารับการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้ชุดอบรมด้วยตนเอง การศึกษาคูงาน ซึ่งการได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทำให้มีทักษะและประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานทำให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปีและ มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่ควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกๆสถานการณ์

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่ควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนางานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองการณ์ไกลและควรปฏิบัติด้วย

1.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากการผลวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่ควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน

1.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่ควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้เท่าเทียมกัน

1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และครบถ้วนมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ เช่น ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆเพื่อจะได้ข้อมูลตามสภาพจริงมากำหนดกรอบการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1.1 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$$\frac{\sum X}{N} \text{ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ } \\ \text{แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 200)

$$a = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ a แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (Norussis,1990 : B - 86)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนข้อมูล

2.3 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Norussis,1990 : B - 86)

$$SD = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\Sigma X)^2$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนผู้ข้อมูล

2.4 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม (อ้างอิงในล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 102) กรณีความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) ใช้สูตร t = Separate Variance ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}}$$

$$\text{โดย } df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2 + \left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}$$

$$n_1 - 1, n_2 - 1$$

2.5 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs.1982 : 261)

$$F = \frac{MS_h}{MS_w} \cdot df = k - 1, n - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของเอฟ
	MS_h	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.6 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้วิธีการของเซฟเฟ้ (Sheffe's Test) ใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs, 1982:266) ดังต่อไปนี้

$$F = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{MS_w \left\{ \frac{1}{ni} + \frac{1}{nj} \right\} (K - 1)}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
	$\overline{X_1}, \overline{X_2}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	ni, nj	แทน	ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	K	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข

คำ IOC ในการวิจัย

ค่า IOC ในการวิจัย

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม Σ R	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ค่า IOC ในการวิจัย(ต่อ)

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา							
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
6	+1	-1	+1	+1	+1	+3	0.60
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับใด
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ
4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด
5. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ชาลิษฐ์ คะเซ็ง

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

.....

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับ
สถานภาพของท่าน

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ ชาย หญิง
2	ขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน (1-120 คน) ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน (121-300 คน) ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน (301 คนขึ้นไป)
3	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 6 ปี 6-10 ปี มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ

คิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส

.....

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับความเห็นของท่านตามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตอบคำถามเพียงข้อเดียว โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
	ผู้บริหารพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด					
2	ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
4	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาดในการบริหารงาน					
6	ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(ต่อ)					
7	ผู้บริหารเสียดสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
8	ผู้บริหารไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกๆสถานการณ์					
9	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน					
11	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ					
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
12	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ					
15	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานต่างๆได้สำเร็จ					
17	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม					
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานและวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
20	ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานรู้จักวางแผนการดำเนินงานในอนาคต					
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนางานให้สำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(ต่อ)					
22	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยการให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน					
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางาน					
26	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
28	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล					
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการเรียนการสอน					
30	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น					
31	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
32	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล					
34	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
35	ผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
36	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
37	ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน					
38	ผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล					
39	ผู้บริหารให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง					
40	ผู้บริหารให้ความชื่นชมในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
41	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
42	ผู้บริหารรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
43	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆที่น่าสนใจ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านกรอกแบบสอบถามครบถ้วนตรงตามสภาพจริงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาต่อไป

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.9290
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.9225
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.9188
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.9403
รวมทั้งฉบับ ค่าความเชื่อมั่น	.9448

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๑๔๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกษตร(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต เรือนแป้น)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชาลิษฐ์หะ คะเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จตุณี แก้วเอียน | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าวจึงขอกความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๒๓๑๓๑



ที่ ศธ 0๕๕๕/ว ๑๔๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 (นายมนัส ดาโอะ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชาลิษฐ์ คะเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. ดร.จรรณี แก้วเย็น | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพพลย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไธรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๒๓๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๑๔๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเจาะเกาะ(นายอานูวา อาบ๊ะ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชาลิษฐ์ คะเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จตุณี แก้วเอียน | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสาขาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๒๓๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๑๔๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนราธิวาส (นายวีระศักดิ์ บินสะมะแอ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชาลิษฐ์ คะเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ดร.จตุณี แก้วเอี่ยม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอกความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๒๓๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๑๔๑๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนพุดมมาตร (นายบัณฑิต สาและ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชาลิษาห์ ตะเซ่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จรรณี แก้วเอี่ยม | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสาขานี้ดังกล่าว จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไกรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๒๓๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๑๕๖๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชาลิษฐ์ คะเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จรรณี แก้วเอี่ยม | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๑๐



ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๒๐๑๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชาลิษฐ์ คะเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.จรรณี แก้วเย็น | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านตอบแบบสอบถามดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๒๓๑๖๒

โทรสาร ๐๙๓-๒๒๓๑๓๑

ภาคผนวก จ
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนบ้านละหาร
2. โรงเรียนบ้านอาเหือไต่ะ
3. โรงเรียนบ้านบือคองพัฒนา
4. โรงเรียนประชาพัฒนา
5. โรงเรียนบ้านจารังตาตงมิตรภาพที่ 23
6. โรงเรียนบ้านบือยอง
7. โรงเรียนบ้านบือเล็ง
8. โรงเรียนบ้านจ๊ะก๊ะ
9. โรงเรียนบ้านกำแพงบือแน
10. โรงเรียนบ้านตะโละหลอ
11. โรงเรียนบ้านเกะรือ
12. โรงเรียนบ้านกาลูปิง
13. โรงเรียนบ้านโกตาบารู
14. โรงเรียนครูประชาสรรค์
15. โรงเรียนบ้านตันแซะ
16. โรงเรียนบ้านกะตูปะ
17. โรงเรียนบ้านคลองทราย
18. โรงเรียนบ้านคูรชนพัฒนา
19. โรงเรียนบ้านจาหนัน
20. โรงเรียนบ้านจื่อนือแร
21. โรงเรียนวัดชมพูนุสทิศ
22. โรงเรียนบ้านตันหยก
23. โรงเรียนบ้านตลาดลำใหม่
24. โรงเรียนบ้านตาเซะ
25. โรงเรียนบ้านบันนังนุโย

ภาคผนวก ข
รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการวิจัย

รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1. วัดกำแพง
2. บ้านยาบี
3. บ้านไร่พญา
4. บ้านกาณะ
5. บ้านภูเบศร
6. บ้านโคกศิลา
7. บ้านหัวเขา
8. ไทยรัฐวิทยา10(บ้านใหม่)
9. บ้านโคกสยา
10. บ้านเปล
11. วัดพนาลัย
12. บ้านโคกเคียน
13. บ้านโคกพะยอม
14. บ้านทรายขาว
15. อนุบาลปทุมธานี
16. เมืองปทุมธานี
17. บ้านทุ่งไต้ดง
18. บ้านจูง
19. บ้านตะโกละ
20. บ้านยารอ
21. บ้านแคนา
22. บ้านไต้หนอง
23. บ้านจูดแดง
24. บ้านโคกแม่น
25. บ้านกาเหาะมาดี
26. บ้านยี่ล่อ
27. บ้านเปือย
28. บ้านบือเจ้า

29. น้ำตกป่าโจ (วันครู 2501)
30. บ้านปะลุกานากอ
31. บ้านคูญ
32. บ้านปือระ
33. บ้านบูเกะสูดอ
34. บ้านคลอระ
35. บ้านตันหยง
36. บ้านฮูเตยือลอ
37. บ้านกะลุเป
38. บ้านอีโยะ
39. บ้านอาตะปือระ
40. บ้านปูชูตีหมอ
41. ราชประชานุเคราะห์ 10
42. บ้านต้นตาล
43. บ้านแยะ
44. บ้านนาโก(มะดาเกอุทิส)
45. บ้านลูโบะปาละ
46. บ้านจอเบาะ
47. บ้านตะโละมีญอ
48. บ้านบูเกะบาง
49. บ้านบลูกาสนอ
50. บ้านกูยิ
51. บ้านยี่งอ
52. บ้านลูโบะบายะ
53. บ้านปาลอบาติะ
54. บ้านกำปงปีแซ
55. บ้านลูโบะคาโต๊ะ
56. บ้านกาแร
57. บ้านบาโงปะแต
58. บ้านสายน้ำทิพย์
59. บ้านสวนพลู

60. บ้านธรรมเจริญ
61. บ้านบลูกาฮีเล
62. ประชาพัฒนา
63. บ้านพนาทักษิณ
64. บ้านबाटง
65. วัดราษฎร์โมสร(ไพโรจน์วิทยา)
66. บ้านนาดา
67. บ้านรือเสาะ
68. บ้านยาแลเบาะ
69. บ้านมือและห์
70. บ้านตายา
71. บ้านยือลาแป
72. บ้านดือแยหะยิ
73. บ้านบือเล็งใต้
74. ประชาวิทยรังสรรค์
75. บ้านตะมะยุง
76. สามัคคีวิทยา
77. บ้านตอหลัง
78. บ้านบือแนนกอ
79. บ้านลือโยะบาตู
80. บ้านไอร์แยง
81. บ้านปาหนัน
82. บ้านป่าไผ่
83. ศิริราษฎร์รังสฤษดิ์
84. บ้านตาเวง
85. บ้านตามุง
86. สว่างวัฒนา
87. บ้านดาฮง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

1. วัดเกาะสวาด

2. บ้านโลกงู
3. บ้านไพรวัน
4. บ้านตอแล
5. บ้านบอเกาะ
6. บ้านปือราเง
7. บ้านเปาะเจ๊ะเต็ง
8. บ้านสายะ
9. วัดโบราณสถิตย
10. วัดพระพุทธร
11. บ้านสระหรีง
12. วัดโคกมะม่วง
13. บ้านปลักปลา
14. วัดสิทธิสารประดิษฐ์
15. บ้านเหมแป๊ะ
16. บ้านปะคะคอ
17. บ้านบางซุด
18. บ้านแอแเว
19. บ้านแขง
20. บ้านสามแยก
21. บ้านตำเสาพัฒนา
22. บ้านแม่คง
23. บ้านตือมายู
24. บ้านนุโระ๊ะ
25. นิคมสร้างตนเองแวงสายโท2
26. บ้านฆอละทาวอ
27. บ้านนุเกะตา
28. บ้านกูแบอีแก
29. บ้านกวาลอชีรา
30. บ้านลู่โป๊ะซามา

31. บ้านโตะเวาะ
32. บ้านลาแล
33. บ้านปู้โป๊ะ
34. บ้านตือระ มิตรภาพที่ 172
35. บ้านชรายอ
36. บ้านตะโละบูเก๊ะ
37. บ้านตาเซะเหนือ
38. บ้านบาโงมาเย
39. บ้านคลังสูง
40. บ้านไอบาตู
41. บ้านสะพาน
42. บ้านโตะเค็ง
43. บ้านกาวะ
44. บ้านตาเซะใต้
45. บ้านจือแร
46. บ้านโผลง
47. นิคมพัฒนา 4
48. นิคมพัฒนา 9
49. บ้านน้ำทุเรียน
50. นิคมพัฒนา 7
51. บ้านน้ำใส
52. นิคมพัฒนา 5
53. บ้านร่วมใจ
54. สุคีริน
55. นิคมพัฒนา 2
56. บ้านบาตูกายาอิง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3

1. บ้านไอบาเซ

2. บ้านคูโด้ดีแย
3. บ้านบาโงสะโต
4. ประชาบำรุง
5. บ้านมะรือโปกก
6. บ้านบาโงระนะ
7. บ้านนิบง
8. บ้านบระเอ็ง
9. บ้านเขาแก้ว
10. ไอยรานุสรณ์
11. บ้านปือนังกือเปาะ
12. บ้านบ่อทอง
13. บ้านกอแนะเหนือ
14. บ้านคูโด้บาตู
15. บ้านเจ๊ะเก
16. บ้านเขาน้อย
17. บ้านบองอ
18. บ้านบาโงกูโบ
19. บ้านสาเมาะ
20. บ้านลาไม
21. บ้านปาเซ
22. บ้านสะโล
23. บ้านจะแนะ
24. บ้านตือกอ
25. บ้านละหาร
26. บ้านปารี
27. บ้านไกรรอส
28. บ้านยะออ
29. บ้านคุดงยอ
30. บ้านแมะแซ

31. บ้านรือเปาะ
32. บ้านน้ำหอม
33. ผดุงมาตร
34. บ้านน้ำวน
35. พิทักษ์วิทยาภูมิ
36. ร่วมจิตต์ประชา
37. บ้านไอร์โซ
38. บ้านยานิง
39. บ้านเจาะไอร้อง
40. บ้านโคก
41. บ้านบาโจคุดง
42. บ้านลูโป๊ะเยาะ
43. บ้านนุกิต
44. บ้านไอสะเตียร์
45. บ้านบาตาปาเซ
46. บ้านบำรุงวิทย์
47. บ้านเจาะเกาะ
48. บ้านบูเก๊ะตาโมงฯ 128

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ-นามสกุล	นางชาลิษฐ์ คะเซ็ง
วัน เดือน ปี	17 ตุลาคม 2521
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 272 หมู่ 13 ตำบลบุกิต อำเภोजะเอยีร์ จังหวัดนราธิวาส 96130
ประวัติการศึกษา	ระดับประถมศึกษาโรงเรียนบ้านไผ่เตย ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนสัมพันธวิทยา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนดรุณสาธิต ระดับปริญญาตรี (ศศ.บ.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะศิลปศาสตร์ เอกภาษาอังกฤษ
ประสบการณ์การทำงานในอดีต	2548 ครูผู้ช่วยโรงเรียนบ้านบึงวิทย์ อำเภोजะเอยีร์ จังหวัดนราธิวาส 2551 ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านบึงวิทย์ อำเภोजะเอยีร์ จังหวัดนราธิวาส 2554 ครู คศ.2 โรงเรียนบ้านบึงวิทย์ อำเภोजะเอยีร์ จังหวัดนราธิวาส
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.2 โรงเรียนบ้านบึงวิทย์ อำเภोजะเอยีร์ จังหวัดนราธิวาส
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านบึงวิทย์ อำเภोजะเอยีร์ จังหวัดนราธิวาส

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัมพล เข้มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา .
- โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตาม
การรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต1.วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต3,สำนักงานเขต. (2553).รายงานการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาประจำปีของสถานศึกษา.[Online]. เข้าถึงได้จาก:<http://www.naraed.net>
75-76.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. (2550). การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ
การกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- จักษ์ พันธ์ชูเพชร .(ม.ป.ป.). บทบาทผู้นำต่อการบริหารที่เปลี่ยนแปลง. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
นเรศวร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊ก
พอยท์.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. [Online]. เข้าถึงได้
จาก:http://www.lopburi.go.th/governnor/book_january_51/leader.doc (2555,มกราคม
20).
- จินดา วงศ์อำมาตย์. (2550). ภาวะผู้นำร่วมสมัยในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 .วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ
การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาราชบุรีเขต1.สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ชวนจิต รักเถาว์. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). ภาวะผู้นำความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. ปริญญาโท วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชรัตน์ จินขาวขำ. (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการ รับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะของผู้บริหารสถานศึกษากับ การมีส่วนร่วมของชุมชน : กรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ดำรง แสงใส. (2551). แบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่อุบลราชธานีเขต1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองทิพพา วิริยะพันธ์. (2545). ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพฯ : อินเฟอร์มีเดียบุ๊ก.
- ทองใบ สุดชาติ. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่2. อุบลราชธานี : คณะ วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองทิพพา วิริยะพันธ์. (2545). ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพฯ : อินเฟอร์มีเดียบุ๊ก.
- ทะนงศักดิ์ เนืองเยาว์. (2551). คุณลักษณะผู้นำ. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.oknation.net/blog/Chimde2008/01/27/entry-1> (2555, มกราคม 25).
- ธวัช บุญขมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุญเจริญและคนอื่นๆ. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2546). คิดและทำอย่างผู้นำ. กรุงเทพฯ : สนุกอ่าน.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ:พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่ม ผลิตผลแห่งชาติ.

- บุญมี ก่อบุญ. (2548). **ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต3** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ประภา อัครพงศ์พันธุ์. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต2.สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.**
- ประเวศ วะสี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.**
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). **พฤติกรรมกลุ่ม.** กรุงเทพฯ : พัฒนาการศึกษา.
- พนิดา คามาพงศ์. (2534). **การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสู่สภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ. วิทยานิพนธ์สาธาณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พรนพ พุกพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2551). **ภาวะผู้นำ.**[Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.manager.co.th/Local/Viewnews.aspx?> (2555,มกราคม 10).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช2542.** (2545). กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- พัชรา ทิพย์ทัศน์. (2551). **คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.**[Online]. เข้าถึงได้จาก:http://www.br.ac.th/E-learning/lesson_1_3.html (2555,มกราคม 10).
- พรรณี แดงเครือ. (2549). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.**
- พันธุ์เทพ ใจคำ. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต1.วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย.**

- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2545). **ทักษะการเป็นผู้นำ**. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- _____. (2548). **ทักษะการเป็นผู้นำ(เอกสารประกอบการสอน เรื่องทักษะการเป็นผู้นำ)**.
อุบลราชธานี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- _____. (2552). **การประกันคุณภาพการศึกษา(เอกสารประกอบการสอน)**. อุบลราชธานี: คณะ
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิทักษ์ รันรติยา. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินงาน
ตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองบัวลำภู เขต 1 และ 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิศวาส ศรีเสน. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของโรงเรียนใน
จังหวัดยโสธร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2551). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้
ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขงยุทธ รุ่งแจ้ง. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. [Online]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.learners.in.th/
blog/post/209944](http://www.learners.in.th/blog/post/209944) (2554, ธันวาคม 22).
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบัน
ราชภัฏจันทรเกษม.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2550). **ฉบับลงประชามติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ : Leadership**. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- _____. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2550). **ฉบับลงประชามติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการแบบเปลี่ยนสภาพของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์**. ปริญญานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รัตนา พันธุ์วิไล. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนสถานศึกษาตามหลักสังฆมณฑลอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี.

รุ่ง แก้วแดง. (2545). นักปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : 21เซ็นจูรี.

_____. (2543). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปริญญาโทวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

_____. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. (28) (มกราคม-มิถุนายน).

_____. (2547). พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมหน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วันชัย ธงชัย. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิจิตน์ โกษาแสง. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร.

วิชาการ,กรม.(2543). ระเบียบแห่งการศึกษา. กรุงเทพฯ.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). หัวหน้างานพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ:สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

วิฑูรย์ พงศ์พญา. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในมูลนิธิแห่งภาคคริสตจักรในประเทศไทย ภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

วิรัตน์ สายสุด. (2549). การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธรเขต2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ศุภกิจ สารุสสัย. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด
ขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลก
ธุรกิจ.

ศึกษานิเทศก์. (2550 ก). คู่มือผู้เข้ารับการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจาย
อำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู
คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

สงวน ช้างจันทร์. (2541). พฤติกรรมองค์การ. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

สมพร จำปานิล. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

_____. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

_____. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ตะวันออก.

สรานรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอ
วังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. สารนิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุภาวดี จิตติรัตนกุล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศมนตรี
กรณศึกษา: เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา. รายงานการศึกษาอิสระรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น
ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี.

- สุรชิน วิเศษลา. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**.วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุเทพ พงศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บัณฑิต.
- _____. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ:ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สืบศักดิ์ ไกรนรา. (2550). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนจังหวัดปัตตานี**. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- โสภณ ภูเกล้าวัน. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.gotoknow.org/blogs/post/108887> (2554,พฤศจิกายน 20).
- อ่อนศรี ทรงเดชะ. (2550). **การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต1**. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อาคม วัดไร่สง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่2. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อานติ ยิมะยิ. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูหัวหน้างานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต1**.สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อุดม สิงโตทอง. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**.วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา .
- เอมีเรีย อาหามะ.(2551). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอำเภอเวียง** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2.สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อำภา ปิยารมณ. (2549). **การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาษาอังกฤษ

- Baldygo ,R.S. (2003).“Cascading of Transformational Leadership in America Community Colleges,” **Dissertation Abstracts International**.
- Bass,B.M.(1985) . **Leadership & Performance Beyond Experimentations**. New York: Free Press.
- Bass ,B.M.Avolio,B.J.(1990).The Implications of Transformational and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development**,4,231-272.
- Bruch,H. and Walter F.(2007).”Leadership in Context : Investigating Hierarchical Impact on Transformational Leadership,; **Leadership & Organization Development Journal**.
- Burns,J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper and Rows.
- Burns,B.A.(2006).**Canadian Journal of Educational Administration and Policy**.1-24.
- Certo,S. C. (1994). **Modern Management**. New York : Prentice Hall.
- Knezevich,S. J. (1984). **Administration of Public**. 4 th ed. New York: Harper and Row.
- Kuhnet ,K.W.,& Lewis,P. (1987).**Transformational and Transformational Leadership : A Constructive/Developmental Analysis**, **The Academy of Management Review**,12,648-656.Retrieved, 2008.
- Luther K Jr.(2007). **Leadership & Organization Development Journal**.
- Mc Guire and Hutching. (2007). “Portrait of a transformational Leader : The Legacy of Dr. Martin Luther king Jr,” **Leadership& Organization Development Journal**.:154-166.
- Schermerhorn. (2002), **Management** .7th ed. New York : John Wiley & Son.
- Schermerhorn,J. R, Jame ,G.Hunt and Rechard N.Osborn. (2005). **Organization Behavior**.9th ed. New .
- Sparks J.r.and J.aA.Schenk.(2001).“Explanation the effect of transformational Leadership: an Investigation of the effect of higher-order. Motives in Multilevel Marketing Organization, **Journal of Organization Behavior** : 849-869.
- Tucker.(1990). “**Higher Education Leadership**: transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and extra Effort” Ph.D. Dissertation, University of New Orleans. Dissertation,(CD-ROM)52(3)
- Yukl G.A.(1994).**Leadership in Organizations**. 3th ed : Prentice-Hall.