

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

นายสิงห์คำ ยอดปานนท์

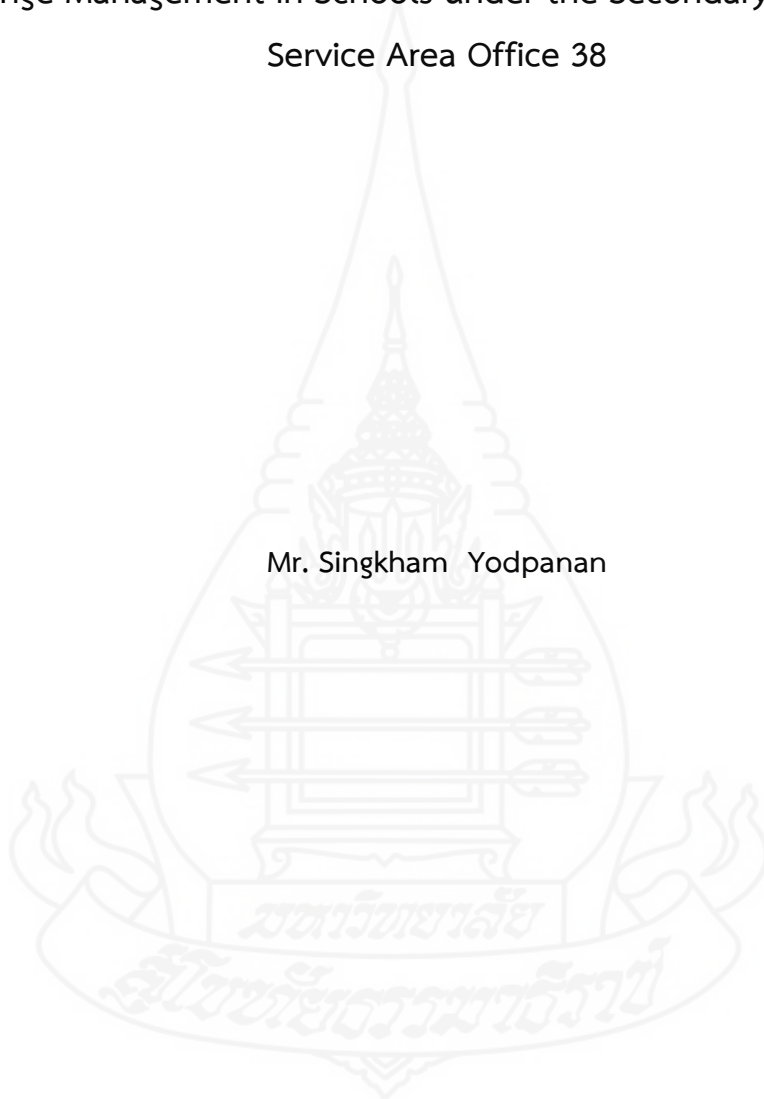


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

Visionary Leadership of School Administrators Affecting the  
Change Management in Schools under the Secondary Education  
Service Area Office 38

Mr. Singkham Yodpanan



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 38

ชื่อและนามสกุล นายสิงห์คำ ยอดปานันท์

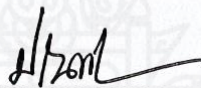
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศีลภาสาสาตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สฤชดีพงษ์ ลิมปิษเฐียร  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ

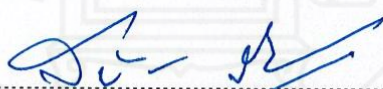
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



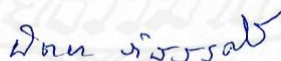
..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนาวบุตร)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฤชดีพงษ์ ลิมปิษเฐียร)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**ชื่อผู้วิจัย** นายสิงห์คำ ยอดปานันท์ **รหัสนักศึกษา** 2582301012 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุชัยดิษฐ์ ลิ้มปิยะเชิฐียร  
(2) รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา (2) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ (4) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 จำนวน  
325 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่และมอร์แกน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น  
ตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยง .980  
และ .991 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
(3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 คือตัวแปรด้านการเผยแพร่  
วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการสร้างนวัตกรรม โดยสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นแสดง  
ความสัมพันธ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z_Y = .499 (Z_5) + .258 (Z_2) + .161 (Z_3)$

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

**Thesis title:** Visionary Leadership of School Administrators Affecting the Change Management in Schools under the Secondary Education Service Area Office 38

**Researcher:** Mr. Singkham Yodpanan; **ID** 2582301012;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Thesis advisors:** (1) Dr. Saritpong Limpisathian, Associate Professor;

(2) Dr. Nittaya Passornsiri, Associate Professor; **Academic year:** 2019

### Abstract

The purposes of this research were to study (1) the level of visionary leadership of school administrators; (2) the state of change management; (3) the relationship between visionary leadership of school administrators and the change management; and (4) visionary leadership of school administrators affecting the change management in schools under the Secondary Education Service Area Office 38.

The research sample consisted of 325 teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office 38, obtained by stratified random sampling proportionate to the population. The sample size was determined based on the Krejcie and Morgan Sample Size Table. The employed research tool was a rating scale questionnaire dealing with visionary leadership of school administrator and the change management in school, with reliability coefficients of .98 and .99 respectively. The data were statistically analyzed using the mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The research results revealed that (1) both the overall and specific aspects of visionary leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 38 were rated at the high level; 2) both the overall and specific aspects of change management in schools under the Secondary Education Service Area Office 38 were rated at the high level; (3) the overall visionary leadership of school administrators and the overall change management in schools under the Secondary Education Service Area Office 38 correlated positively at the high level which was significant at the .01 level; and (4) the variables of visionary leadership of school administrators affecting change management in schools under the Secondary Education Service Area Office 38 were the vision distribution, compliance with vision, and the creation of innovation; and the linear multiple regression equation in the form of standardized score could be created as follows:  $Z_Y = .499 (Z_5) + .258 (Z_2) + .161 (Z_3)$ .

**Keywords:** Visionary leadership, Change management

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สฤกษ์ดีพงษ์ ลิ้มปิยะเชื้อยร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัสสรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ให้ความเอาใจใส่ ช่วยเหลือติดตาม การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ เนาวบุตร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยรัตน์ ปราณี อาจารย์มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครสวรรค์ อาจารย์ ดร. ประจบ ขวัญมัน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร นางสาว ดารารัตน์ เทพมาศ ศึกษาพิเศษ กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลทางการศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 นายฤกษ์ณะ เครืออยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าสองยางวิทยาคม และ นางสาวลาวัลย์ เกติมา ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหินกิตติวิทยาคม ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 และผู้บริหารสถานศึกษาตลอดจนข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ทุกท่านที่ได้กรุณาอนุญาตและให้ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความร่วมมือจากเพื่อนข้าราชการครูและเพื่อนนักศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำวิจัยด้วยดีเสมอมา

สิงห์คำ ยอดปานนท์

กรกฎาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ .....	15
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง .....	28
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	63
ระยะเวลาดำเนินการเก็บข้อมูล .....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	64

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	67
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	73
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	83
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	84
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	88
สรุปการวิจัย .....	88
อภิปรายผล .....	92
ข้อเสนอแนะ .....	106
บรรณานุกรม .....	108
ภาคผนวก .....	118
ก จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	119
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	122
ค แบบสอบถาม .....	124
ง คุณภาพของแบบสอบถาม .....	136
จ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาและของข้อคำถามการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา .....	145
ฉ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการครูกลุ่มตัวอย่าง .....	150
ช ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา .....	152
ซ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน .....	162



ณ

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ณ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน .....	164
ประวัติผู้วิจัย .....	166



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จากนักวิชาการที่ได้ศึกษาและแสดงทัศนะไว้ .....	22
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	66
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำแนกเป็นรายด้าน .....	67
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายข้อ .....	68
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายข้อ .....	69
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายข้อ .....	70
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี จำแนกเป็นรายข้อ .....	71
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้างนวัตกรรม จำแนกเป็นรายข้อ .....	72
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำแนกเป็นรายชั้น .....	73
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ .....	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ .....	75
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ .....	77
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายชื่อ .....	78
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นขจัดอุปสรรค จำแนกเป็นรายชื่อ .....	79
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น จำแนกเป็นรายชื่อ .....	80
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง จำแนกเป็นรายชื่อ .....	81
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำแนกเป็นรายชื่อ .....	82
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	83
ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted $R^2$ ) และการทดสอบ นัยสำคัญของค่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ โดยการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน .....	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา 88สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 .....	86



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ John P. Kotter .....	36



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมมีหน้าที่ให้บริการด้านการศึกษาที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ซึ่งบุคคลหรือองค์กรต้องการให้เป็นเป้าหมายในการพัฒนา ปรารถนาจะไปให้ถึง วิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญต่อผู้นำการศึกษาและ สถานศึกษา โดยช่วยให้ผู้นำการศึกษาสร้างพลังและชี้ทางการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสม ปรับภาพการมองทิศทางองค์กรในระยะยาวของผู้นำให้กระจ่างชัดขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงานของ สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กร โดยเปิดโอกาสให้องค์กรพัฒนาสู่ความเข้มแข็ง ทำให้สมาชิกใน องค์กรเข้ามาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง นำสมาชิกในองค์กรร่วมพัฒนาอย่างเป็นเอกภาพ และยั่งยืน มีการเตรียมสถานศึกษาให้สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังช่วยให้สมาชิกใน องค์กรมีเป้าหมาย มีพลังพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่ปรารถนาส่งผลให้การจัดการศึกษา มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติได้ (ปีพ.ศ. 2561, น. 1-10) รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 ได้ระบุถึงสภาพปัญหาและความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การศึกษาของไทย ดังนี้ 1) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 (Industry 4.0) เป็นยุคของอินเทอร์เน็ตและเครือข่าย (Internet of things) 2) เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ พ.ศ. 2558 (Millennium Development Goals: MDGs 2015) สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ พ.ศ. 2573 ที่ได้ กำหนดเป้าหมาย ไว้ว่า “สร้างหลักประกันว่าทุกคน มีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและ เท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต” 3) การดำเนินงานตามเป้าหมายการศึกษา เพื่อปวงชน (Education for All) ของประเทศสมาชิก ขององค์การศึกษาวិทยาศาสตร์และวัฒนธรรม แห่งสหประชาชาติ หรือ ยูเนสโก ซึ่งประเทศไทยได้เป็นสมาชิกด้วย 4) การสร้างประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ประเทศไทยในอาเซียนได้รับรอง “แผนงานการศึกษาของอาเซียน พ.ศ.2559-2563 (ASEAN Work Plan on Education 2016-2020) ระบบการศึกษาไทยต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงทั้งหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ และภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่คนไทย 5) ยุทธศาสตร์

ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

6) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคมผู้สูงอายุ การพัฒนาการศึกษาการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการให้ความรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดีขึ้น 7) ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งการศึกษาเพื่อการประกอบอาชีพ และ เพื่อดำเนินชีวิตในอนาคต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561, น. 1-19) ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาประเทศไทยมีความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีกลไกรองรับและเสริมสร้างศักยภาพของประเทศให้พร้อมรับต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่จะทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, น. 11) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้อนาคตการจัดการศึกษาไทยตั้งแต่ประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษาจะต้องปรับกระบวนทัศน์ให้พร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษาทุกประเทศทั่วโลกจะต้องปรับตัวเพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัย รองรับผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีความต้องการที่หลากหลายทั้งด้านกายภาพที่การจัดการเรียนการสอนไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในห้องเรียน อาจผ่านระบบคอมพิวเตอร์ และเรียนรู้จากสถานที่จริง มีการจัดการศึกษาให้ทั้งเด็กวัยเรียนและผู้ใหญ่ ด้านการบริหารจัดการที่มีรูปแบบอิสระมากขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสถานศึกษาจะเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นสถาบันที่สนับสนุนความมั่นคงทางสังคมและจิตใจให้กับผู้เรียน (ปัทมา ปันทวิงกูร, 2561, น. 1-16)

กุลชลี จงเจริญ (2561, น. 2-24) และกรมส่งเสริมการเกษตร (2557, น. 2-3) ระบุตรงกันถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพปัญหาและความท้าทาย ช่วยให้เห็นโอกาสและภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถปรับการดำเนินงาน เพื่อคว้าโอกาสและจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ และสามารถนำพาประเทศสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างเหมาะสม องค์กรสามารถจัดการกับทรัพยากรทางการบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรไม่เกิดความสับสนวุ่นวายเมื่อจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงานเนื่องจากมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีความขัดแย้งหากมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การสร้างทิศทาง โดยการพัฒनावิสัยทัศน์ของอนาคตระยะไกลและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ 2) การวางแผนที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับคน มีการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่ทำให้เกิดทีมงานและแนวร่วมให้เข้าใจ ยอมรับในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว 3) สร้างแรงจูงใจแรงบันดาลใจให้สามารถเอาชนะอุปสรรคด้านการเมือง ด้านรูปแบบการทำงานแบบเดิม และทรัพยากรที่ขวางกั้นการเปลี่ยนแปลง 4) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการ

ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงระดับสำคัญและมีศักยภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์กรในอนาคต (กุลชลี จงเจริญ, 2561, น. 2-23)

ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์ที่จะมองไปข้างหน้าด้วยสายตาวไกลที่สามารถวิเคราะห์เห็นกระแสของการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดเป็นทิศทางของการพัฒนาการบริหารได้ (วิจิตร ศรีสอาน, 2539, น. 1-5 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2552, น. 68) และ เสน่ห์ จัยโต (2552, น. 3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่ที่ตัวผู้นำ ถ้าองค์การได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ย่อมทำให้การนำพาองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะสามารถเชื่อมโยงองค์การให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการพัฒนาองค์การ เทคโนโลยี นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ผู้บริหารที่มีภาวะเชิงวิสัยทัศน์จะสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและอนาคตทำให้องค์การนั้นๆ สามารถมองเห็นปัญหาและพร้อมสร้างความร่วมมือคนในองค์การ มีการมอบอำนาจให้กับกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่การเปลี่ยนแปลงตลอดจนการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้กับองค์การได้อย่างประสบผลสำเร็จ (รักเกียรติ หงส์ทอง และธนพงษ์ อุดมทรัพย์, 2559, น. 73) นอกจากนี้มีงานวิจัยของ นพรินทร์ สุบินรัตน์ (2561, น. 67-82) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง งานวิจัยของเกษร ชันชะบุรณ์ (2561, น. 14-16) พบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิ บุญหนัก (2561, น. 197) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับความมีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย-มกุฎราชวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และงานวิจัยของ พิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล (2561, น.300-310) ได้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และการเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของเทศบาล และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ทั้ง 4 ตัวแปรร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 49 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารองค์การและมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ซึ่งมีหน้าที่บริหารการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัยและจังหวัดตาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป



## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามการรับรู้ของข้าราชการครู

2.2 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามการรับรู้ของข้าราชการครู

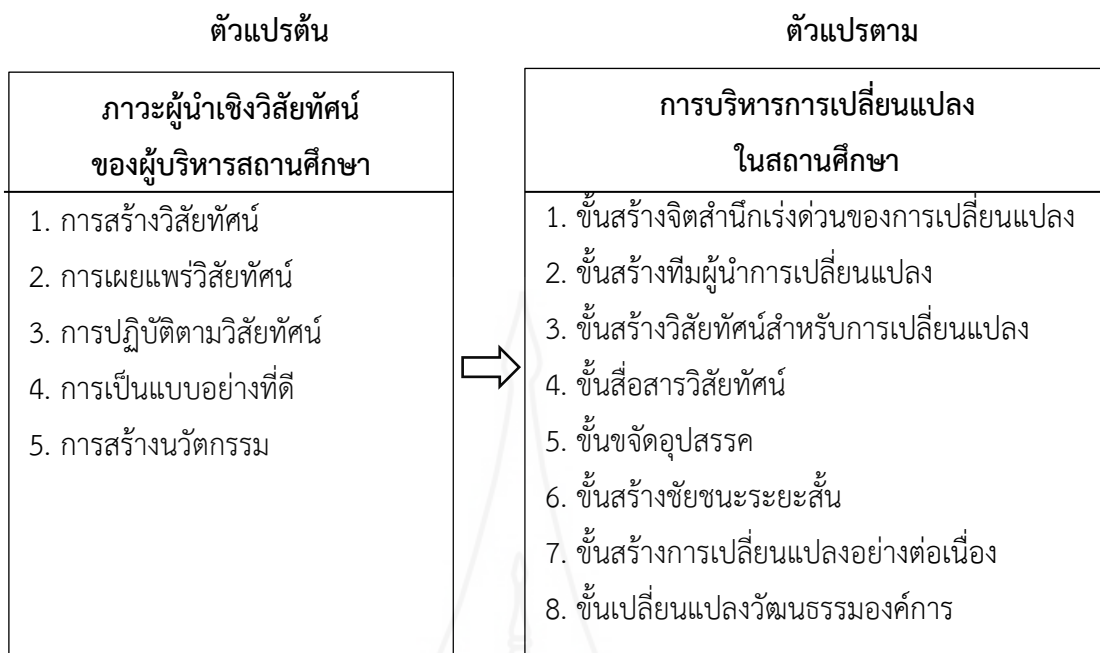
2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

2.4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาและแสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) การสร้างนวัตกรรม สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter (ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์, 2556, น. 12) 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขั้นขจัดอุปสรรค 6) ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยให้สามารถมองเห็นภาพที่ชัดเจน ดังแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก

4.2 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 อยู่ในระดับมาก

4.3 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

4.4 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) การสร้างนวัตกรรม สำหรับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขึ้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขึ้นสร้างทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 3) ขึ้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขึ้นสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขึ้นจัดอุปสรรค 6) ขึ้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขึ้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขึ้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

## 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 5.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการครู ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 จำนวน 47 แห่ง ปีการศึกษา 2562 จำนวน 2,105 คน

### 5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตาราง เครจซีและมอร์แกน โดยมีขั้นตอนในการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 325 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 43 แห่ง

## 5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

**5.3.1 ตัวแปรต้น** คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็น แบบอย่างที่ดี และ 5) การสร้างนวัตกรรม

**5.3.2 ตัวแปรตาม** คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามแนวคิด ของ John P. Kotter 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขึ้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขึ้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขึ้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขึ้นสื่อสาร วิสัยทัศน์ 5) ขึ้นจัดอุปสรรค 6) ขึ้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขึ้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขึ้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง คุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างนวัตกรรม

**6.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงบทบาทการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทาง เป้าหมายการพัฒนาผ่านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความชัดเจน มองปัญหาในองค์การเป็นสิ่งที่ท้าทาย สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมการคิดนอกกรอบในการทำงาน

**6.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์** หมายถึง การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสาร การใช้สื่อ การโน้มน้าว การจูงใจในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดเข้าใจตรงกันมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับเกิดความตระหนัก และพร้อมอุทิศตนร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

**6.1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในกำกับการแปลงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตลอดจนการมอบอำนาจความไว้วางใจแก่บุคลากรในการทำงาน การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหารงานตามแผนงาน การนิเทศกำกับ ติดตามและการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

**6.1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตนในการแสดงออก มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษา การรับฟังความคิดเห็นและเอาใจใส่บุคลากร เป็นแบบอย่างการอุทิศตนในการทำงาน

**6.1.5 การสร้างนวัตกรรม** หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเรียนรู้นวัตกรรม การใช้นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรม การกระตุ้นบุคลากรสร้างและพัฒนานวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ ขอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง ผลักดันการสร้างนวัตกรรมโดยกำหนดเป็นโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม สนับสนุนทรัพยากรการนิเทศติดตามประเมินผลเพื่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

**6.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามแนวคิดของ John P. Kotter โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขั้นจัดอุปสรรค 6) ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

### 6.2.1 **ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรม

การดำเนินงานขององค์กรที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรได้รับทราบมองเห็นภาพปัญหาขององค์กรในอดีต ปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต พร้อมทั้งได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุเกิดความไม่พอใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา มีความมั่นใจว่าองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนและพร้อมร่วมมือกับองค์กรเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้

### 6.2.2 **ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานของ

องค์กรในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีภาวะผู้นำ เพื่อจัดตั้งเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรขึ้น ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมให้เข้มแข็งมีพลังอำนาจและมีสมาชิกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 6.2.3 **ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงาน

ขององค์กรโดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับสมาชิกองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจน มีพลังมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้และการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

### 6.2.4 **ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กร

ในการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยมีกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแกนนำในการสื่อสาร เป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิต มีการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร มีการพูดคุยถึงข้อกังวลเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกอย่างเปิดเผยจริงใจ มีการสื่อสารทุกครั้งที่มีโอกาสซึ่งจะทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะพาองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้น และมีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้และจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์กรและพร้อมลงมือทำตาม

### 6.2.5 **ชั้นขจัดอุปสรรค** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กรในการจัดให้

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตรวจสอบถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว มีการสร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกในองค์กรให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยง การยกย่องสมาชิกใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการกับบุคลากรที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรมและในรูปแบบเดียวกัน โดยใช้มาตรการแรงกดดันทางสังคมการโยกย้ายหาบทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้างองค์กรและการจัดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

### 6.2.6 **ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กรใน

การวางแผนและการดำเนินกิจกรรมที่สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถลบเลือนความรู้สึกต่อต้าน เป็นกิจกรรมที่ผู้มีอำนาจให้ความสนใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือ

การรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งชัยชนะระยะสั้นจะเป็นแรงส่งและรักษาระดับแรงจูงใจให้มุ่งหน้าสู่ การเปลี่ยนแปลงต่อไป

**6.2.7 ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงาน ขององค์การในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ความน่าเชื่อถือจาก ความสำเร็จที่มีมากขึ้น เปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างและนโยบาย การส่งเสริมพัฒนาแก่บุคลากรซึ่ง สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ จัดหาสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายด้วยการพยายามรักษาทีมงานที่ สมบูรณ์ไว้ด้วยกัน การสร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานและการติดตามการ เปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง

**6.2.8 ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงาน ขององค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การมีการสร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจน ระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมี การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้นอย่างต่อเนื่อง มีการบ่มเพาะและ คัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มั่นในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำไปแล้ว การใช้ค่านิยมใหม่ ในการคัดเลือกการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน

**6.3 ข้าราชการครู** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 38

**6.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**6.3.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**6.3.3 ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**6.4 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย และจังหวัดตาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 47 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม โรงเรียนกงไกรลาศวิทยา โรงเรียนคีรีมาศพิทยาคม โรงเรียนบ้านใหม่

เจริญผลพิทยาคม โรงเรียนยางซ้ายพิทยาคม โรงเรียนบ้านสวนวิทยาคม โรงเรียนลิไทพิทยาคม  
 โรงเรียนหนองตูมวิทยา โรงเรียนไกรในวิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเชก โรงเรียนทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์  
 โรงเรียนอุดมตรุณี โรงเรียนศรีสำโรงชนูปถัมภ์ โรงเรียนขุนไกรพิทยาคม โรงเรียนวังทองวิทยา  
 โรงเรียนบ้านไร่พิทยาคม โรงเรียนชัยมงคลพิทยา โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา โรงเรียนตลิ่งชัน-  
 วิทยานุสรณ์ โรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา โรงเรียนเมืองเสลียง โรงเรียนหนองปลาหมอวิทยาคม  
 โรงเรียนศรีนคร โรงเรียนเมืองดงวิทยา โรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา โรงเรียนหนองกลับวิทยาคม  
 โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา โรงเรียนท่าชัยวิทยา โรงเรียนตากพิทยาคม โรงเรียนวังหินกิตติวิทยาคม  
 โรงเรียนบ้านตากประชาวิทยาคาร โรงเรียนถนนอมราษฎ์บำรุง โรงเรียนวังประจวบวิทยาคม  
 โรงเรียนผดุงปัญญา โรงเรียนวังเจ้าวิทยาคม โรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม โรงเรียนสามเงาวิทยาคม  
 โรงเรียนยกกระบัตรวิทยาคม โรงเรียนทุ่งฟ้าวิทยาคม โรงเรียนสรรพวิทยาคม โรงเรียนพบพระวิทยาคม  
 โรงเรียนด่านแม่ละเมาวิทยาคม โรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม โรงเรียนแม่ระมาดวิทยาคม โรงเรียนแม่กุ-  
 วิทยาคม โรงเรียนแม่ปะวิทยาคม โรงเรียนแม่จะเรววิทยาคม โรงเรียนท่าสองยางวิทยาคม

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
- 7.2 เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
- 7.3 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
- 7.4 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การอื่น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร โดยนำมาเรียบเรียงและนำเสนอรายละเอียดในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
  - 2.1 นิยามของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
  - 2.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
  - 2.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 นิยามของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
  - 4.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
  - 4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับจังหวัดสุโขทัยและจังหวัดตาก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพราะจะทำให้การปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมายได้

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในตัวบุคคลที่นำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ ดังนี้ กวี วงศ์พุ่ม (2550, น. 17) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2551, น. 32) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้นั้นมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 1) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มนูญ พรหมรักษา (2554, น. 11) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจผู้ตาม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่างๆ ทั้งหน้าที่ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ พิชยาภ พันธ์แพ (2555, น. 12) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และฉัตรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเลื่อมใส ศรัทธา พร้อมให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

### 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ คือ จะต้องมีความกล้า มีเงื่อนไขในการปกครองต่าง ๆ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การให้คุณให้โทษ

นอกจากนี้ผู้นำยังมีคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและความมีวินัย

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2554, น. 6) กล่าวถึง ผู้นำ เป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านต่างๆ สิ่งที่สำคัญคือบทบาทในการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน ผู้ให้ความสะดวก ผู้ติดตามดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม สอดคล้องกับ สุภาพร ชุมวรฐายี (2555, น.10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและจูงใจสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และฉริดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากองค์การหรือสมาชิก มีบทบาทในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน และมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก การที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ตัวผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เช่น วงการศึกษาได้ให้ความสำคัญในเรื่องของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลง ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ไร้อุปสรรคทับกันความเปลี่ยนแปลง และไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีคุณภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559, น. 16-19) กล่าวถึงภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง (providing direction) ภาวะผู้นำจะเน้นเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จูงใจ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจะเน้นภาพกว้าง และเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว

2. การปรับทิศทางที่เกี่ยวกับพนักงาน (aligning employees) ภาวะผู้นำจะเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีการกำหนดค่านิยมหลักเป็นแนวปฏิบัติที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ผู้นำและพนักงานจะเป็นผู้ปฏิบัติรวมถึงเป็นผู้นำตนเองทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ผู้นำจะเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม ความเท่าเทียม ผู้นำจะสื่อสาร ตั้งคำถาม รับฟัง ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเกิดความพยายาม ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์

3. การสร้างความสัมพันธ์ (building relationships) ภาวะผู้นำจะให้ความสำคัญ

ในตัวบุคคล จะมุ่งเน้นในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลส่วนบุคคล (personal influence) ภาวะผู้นำจะเน้นการใช้อิทธิพล ไม่เน้นการใช้อำนาจการบังคับ ผู้นำจะเพิ่มพลังอำนาจ (empower) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองได้ ผู้นำจะช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญก้าวหน้าเพิ่มขึ้น อำนาจของผู้นำมาจากคุณลักษณะประจำตัวของตัวผู้นำเอง

4. คุณสมบัตိส่วนบุคคล (personal quality) ในการบริหารจัดการผู้นำจะใช้คุณสมบัติส่วนบุคคลเฉพาะหลายประการที่เป็นนามธรรม มองเห็นได้ยาก แต่มีพลังอำนาจมาก เช่น ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ผู้นำจะมีจริยธรรมสูงและทำในสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าทำตามมาตรฐานที่ผู้อื่นกำหนด ผู้นำจะยึดมั่นในหลักการ ความกระตือรือร้น ความกล้าหาญ ความถ่อมตัว มีการคำนึงถึงผู้อื่นอย่างจริงจัง การรับใช้ผู้อื่น มีความเชื่อมโยงทางอารมณ์กับผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่า ผู้นำจะเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ รับฟังผู้อื่น และสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นผู้นำจะพาตนเองและผู้อื่นออกจากกฎเกณฑ์และสภาพการทำงานเดิมๆ กล้าเผชิญความเสี่ยง และยอมรับความผิดพลาด

5. ผลลัพธ์ (outcomes) ผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เพียงเล็กน้อยๆ เนื่องจากผู้นำจะมีคำถามว่าทำไมยังคงรักษาสภาพเดิมทำไมไม่เปลี่ยนแปลง ผู้นำมักจะมีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัยหรือไม่ทำให้เกิดประโยชน์ ภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า ภาวะผู้นำที่ดีมีความจำเป็นต่อการนำองค์กรก้าวไปสู่นาคตที่ดียิ่งกว่าเดิม

จะเห็นว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การหรือความสำเร็จขององค์การและบุคลากรขององค์การ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ควรจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่ดีด้วย ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการสำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการ ผู้นำจะเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จูงใจ และพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการกำหนดค่านิยมหลักเป็นแนวปฏิบัติที่จะทำให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นจริง เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และการทำงานเป็นทีม สร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าสามารถนำพองค์กรก้าวไปสู่นาคตที่ดีกว่าเดิมได้

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) พัฒนามาจากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ครอบคลุมถึงภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural Leadership) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เกิดขึ้นมานานแล้วและมีความเหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, (2557, น. 87) กล่าวไว้ว่าองค์กรต่างๆ ได้นำหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มาใช้เนื่องจากทุกองค์การได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก

### 2.1 นิยามของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

จากที่กล่าวมาข้างต้น “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” (visionary leadership) ได้ถูกพัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังนี้ ฮัทช์ (Hatch, 2009, p.16-21) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ว่าเป็นความสามารถในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้ร่วมตัดสินใจ ผู้นำต้องเป็นผู้นิเทศให้คำปรึกษาและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2551 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, น. 24) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า เป็นการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ที่ผู้นำระดับสูงควรกำหนดทิศทาง สร้างค่านิยมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตั้งความคาดหวังสูง กำหนดกลยุทธ์ระบบงานวิธีการสู่ความเป็นเลิศมีการกระตุ้นจูงใจ สนับสนุนสมาชิกทุกคนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสร้างนวัตกรรมและใช้ความคิดสร้างสรรค์ เสนาะ กลิ่นงาม (2551, น. 13) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ ทั้งนี้วิสัยทัศน์จะทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์การไปยังทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถวางรากฐานขององค์การได้อย่างยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 132) กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วน ในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน สอดคล้องกับพิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 อ้างถึงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, น. 23) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่แหลมคมเป็นวิสัยทัศน์ที่อธิบายให้เห็นว่าองค์การหรือประเทศในอนาคตมีลักษณะอย่างไร มีการเจริญเติบโตลักษณะใดและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร เช่นเดียวกับสุริพันธ์ เสนานุช (2553 อ้างถึงในนิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, น. 23) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึงลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายประการที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การโดยมีแนว

ทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติการสร้างโอกาสการสร้างพลัง และการสร้างจริยธรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 10) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารถึงภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ระบบค่านิยม และกล่าวถึงผู้บริหารว่าต้องสามารถอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งทำให้แน่ใจได้ว่าแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติงานในองค์การสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553, น. 39-40) กล่าวว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นผู้นำต้องรู้จักเข้าใจในสภาพการณ์องค์การเป็นอย่างดีทำให้สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจนแล้วขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนได้ และทองคำ พิมพา (2556, น. 23) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองเห็นภาพ กำหนดเป้าหมาย แนวนโยบายในการวางแผนพัฒนาองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพโดยภาพมีความเป็นไปได้และมีเป้าหมาย

จากนิยามและการให้ความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาผู้วิจัยได้สรุปนิยามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างนวัตกรรม

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ในยุคของการเปลี่ยนแปลง หรือยุคแห่งการบูรณาการ (integrated) แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เป็นที่ต้องการอย่างยิ่งของผู้นำในองค์การต่างๆ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้มีการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไปในอนาคต โดยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเพิ่มความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สืบเนื่องมาจากผู้ตามมีความมั่นใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม ทั้งนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นผลผลิต เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง 2557, น. 90-91) และจිරะพร เรืองจระชูพร (2553 อ้างถึงใน นิโกญลลา ลันเหลือ, 2554, น. 26) กล่าวถึงทฤษฎีบูรณาการของภาวะผู้นำ (integrative theory) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และได้อธิบายถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 3 ประการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่สมาชิก ซึ่งผู้นำต้องทำให้สมาชิกเกิดความชัดเจนถึงกิจกรรมอะไรที่ต้องทำ และมีเป้าหมายเพื่ออะไร 2) ความสามารถที่แสดงออกถึงวิสัยทัศน์โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาต้องมีความสม่ำเสมอ สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ 3) ความสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยขยายขอบเขตไปถึงสภาพแวดล้อมที่ต่างกันและหลากหลาย ทั้งนี้ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990 cite in Bass & Riggio, 2006) ได้สรุปว่า พฤติกรรมหลักที่สำคัญของผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ระบุถึงเป้าหมายโอกาสใหม่ๆ ขององค์กร ทั้งด้านความชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้ผูกพันกับวิสัยทัศน์องค์กร
2. การแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงเป็นแบบอย่าง เพื่อให้ผู้ตามเอาเป็นแบบอย่าง หรือปฏิบัติตาม โดยสอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
3. การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การทำกิจกรรมบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, น. 96) กล่าวถึงบทบาทและงานของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีดังนี้ 1) การรู้จักและเข้าใจสภาพขององค์กรที่ดี ได้แก่ รู้จักเข้าใจสภาพขององค์กรที่ลึกซึ้งซึ่งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) การกำหนดบทบาท และทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางที่เกิดจากการเข้าใจถึงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่และอนาคตที่ควรจะเป็น 3) การขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยนต้องขยายความคิดให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนอาจอยู่ในรูปแบบการเขียนการอภิปราย การประชุม สัมมนา 4) การมอบหมายให้คนอื่นทำหน้าที่ ผู้นำต้องสื่อให้ชัดเจนถึงทิศทางเป้าหมายการพัฒนา และมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ 5) การเริ่มทำให้สำเร็จเล็กๆ ก่อน โดยผู้นำต้องหมั่นติดตามตรวจสอบถึงความสำเร็จ การกระจายงานในลักษณะที่ให้ความร่วมมือ ความเชื่อถือ 6) การให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ได้ใจของเพื่อนร่วมงาน มีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของคนที่เกี่ยวข้อง และ 7) การบันทึกงาน ผู้นำต้องมีการบันทึกงานทั้งการประเมินการตรวจสอบการบันทึกและการเผยแพร่

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เป็นนักพัฒนามิติทิศทาง

ในการทำงานมีความน่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ตาม รู้คุณค่าและเข้าใจผู้อื่น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการให้พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, น. 87)

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นผู้นำแนวใหม่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำได้แสดงถึงออกถึงวัฒนธรรมในการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมองอนาคตที่กว้างไกล มีความคิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ กำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดอนาคตขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สร้างแรงกระตุ้นใจให้สมาชิกมีส่วนร่วม เสริมสร้างพลังอำนาจให้สมาชิก สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้ความไว้วางใจสมาชิก เป็นแบบอย่างที่ดี แล้วร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

### 2.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

จากนิยาม แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งของการมีและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นกับตัวผู้นำองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา หัวข้อต่อไปนี้นำผู้วิจัยจะนำเสนอถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของนักวิชาการที่ได้ศึกษาและแสดงทัศนะไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.3.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของ Daft

Daft (2005 อ้างถึงใน พิชายพ พันธ์แพ 2555, น. 182) ได้กล่าวว่าวิสัยทัศน์สะท้อนถึงมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงความท้าทายและความทะเยอทะยานในอนาคตซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างดีที่สุดของบุคลากรผู้นำต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความเข้มแข็งและจูงใจจะส่งผลต่อการทำงานที่ดีขององค์กร เนื่องจากสามารถที่จะแสวงหาความทุ่มเทจากบุคลากรได้อย่างเต็มที่ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

#### 2.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของ Rock

Rock (2009 อ้างถึงใน นิภัชชลา ล้นเหลือ 2554, น. 38) ได้อธิบายถึงหลักการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ (visioning) ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้ว่าจะนำพาโรงเรียนไปสู่จุดหมายใดในอนาคต 2) การกำหนดแผนที่ (mapping) ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดสร้างแผนที่การเดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ 3) การเดินทาง (journeying) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้บุคลากรเดินทางร่วมกันด้วยความเต็มใจ 4) การเรียนรู้ (learning) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและยอมรับการเปลี่ยนแปลง 5) การเป็นที่ปรึกษา (mentoring) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่สมาชิก 6) การนำ (leading) เป็นการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ค่านิยม (valuing) เป็นการยึดถือค่านิยมและจรรยาบรรณที่ดีในการ

บริหารจัดการการทำงาน สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

### 2.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของเนตร์พัฒนา

#### ยาวิราช

เนตร์พัฒนา ยาวิราช (2552, น. 132) ให้ความหมายของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ทำตนให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน หลักของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ 2) มีแรงบันดาลใจทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4) ทำตนเป็นต้นแบบ ตัวอย่างที่ดี 5) นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คิดสร้างสรรค์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การมีส่วนร่วม และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของสมชาย เทพแสง

สมชาย เทพแสง (2552) ได้อธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ การมีทักษะการจูงใจ การเป็นที่ปรึกษา ได้รับความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ มีจิตใจด้านการบริการ มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งกระจายอำนาจ มอบหมายงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม มีเป้าหมายชัดเจน และมุ่งให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี ความคิดสร้างสรรค์ การบริการ และการมอบอำนาจ

### 2.3.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของไพฑูรย์ สีนลารัตน์

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้อธิบายถึงลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระและวิธีการตามเป้าหมาย ต้องเก่ง มีความรอบรู้ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

### 2.3.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามผลการศึกษาวิจัยของสุรีพันธุ์

#### เสนานุช

สุรีพันธุ์ เเสนานุช (2553) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลานครินทร์พบว่าผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) มีการกำหนด



ทิศทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) มีการสร้างกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ 3) การสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และ 4) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม และการเป็นแบบอย่างที่ดี

### 2.3.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของสำนักงาน

#### คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 11-14) ได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์หมายถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนดวิสัยทัศน์นี้รวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย ซึ่งระดับสมรรถนะระดับ 5 เป็นระดับสูงสุดที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องแสดงศักยภาพของตนเองด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบให้ประสานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ และผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดผลกระทบใดขึ้นกับประเทศบ้างจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทุกด้านทั้งภายในและภายนอก สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการมีส่วนร่วม

### 2.3.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของสำนักงาน

#### คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 17-19) ได้กำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดในอนาคต 2) การกำหนดค่านิยมของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา 4) สนับสนุนบุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) จัดระบบสื่อสารเพื่อการรับรู้และยอมรับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและผลการดำเนินงานโรงเรียนแบบสองทิศทาง และ 7) สร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การบรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและจริยธรรมองค์กร สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่

วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

### **2.3.9 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามผลการศึกษาวิจัยของนิกัญชลา ลั่นเหลือ**

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554, น. 45) ได้ศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวัดระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กำหนดศึกษาในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่าประกอบด้วยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

### **2.3.10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามทัศนะของชูชุกิ โยชิยุกิ**

ชูชุกิ โยชิยุกิ (2561, น. 21-24) ได้กล่าวถึงถึงผู้นำกับวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่าผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจ วิสัยทัศน์ที่โน้มน้าวใจได้ ต้องเกิดจากความอยากทำจากใจไม่ใช่หลักเกณฑ์ภายนอกด้วยการรวบรวมวัตถุดิบทั้งภายในและภายนอก ต้องมีการพูดคุยร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ และมีการถ่ายทอดเป็นตัวอักษรหรือภาพวาดได้แล้วร่วมมือกันปฏิบัติ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วม

จากข้อมูลเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาและแสดงทัศนะไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จากนักวิชาการที่ได้ศึกษาและแสดงทัศนะไว้

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์										รวม
	Daft (2005)	Rock (2009)	เนตรพัฒน์ ยภิรัช (2552)	สมชาย เทพแสง (2552)	ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553)	สุรีพันธุ์ เสนานุช (2553)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	นิกิตชลา ลันเทอ (2554)	ชูชุกิ โยชิยุกิ (2561)	
1. การสร้างวิสัยทัศน์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี		/	/	/		/	/	/	/		7
5. การสร้างนวัตกรรม			/					/			2
6. การมอบอำนาจ				/				/			2
7. การคิดเชิงกลยุทธ์						/		/			2
8. ความคิดสร้างสรรค์			/	/						/	3
9. การบริการ				/							1
10. การมีส่วนร่วม			/			/	/			/	4

จากตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีทั้งสิ้น จำนวน 10 องค์ประกอบ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากองค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) และองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องต่อเป้าหมายในนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2562 ที่ได้กำหนดเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างนวัตกรรม

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของนักวิชาการที่ได้ศึกษาและแสดงทัศนะไว้ ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 5 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการที่ได้ศึกษาและแสดงทัศนะไว้ ดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

## 2.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

### 2.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้อธิบายว่าการสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการ โดยอาศัยความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และการเก็บข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผสมผสานกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2544 อ้างถึงในประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-5, 2558, น. 1-17) กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำต้องรวบรวมข้อมูลทุกๆ ด้านขององค์การให้มากที่สุดทั้งในอดีตและปัจจุบันเพื่อกำหนดทิศทางของอนาคตที่พึงประสงค์และกำหนดวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ ชูชุก โยชิยุกิ (2561, น. 24) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ต้องรวบรวมวัตถุดิบทั้งภายในและภายนอก และร่วมมือพูดคุยกับสมาชิกในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ จอห์น พี. คอตเตอร์, และแดน เอส. โคเฮน. (2546, น. 98) กล่าวถึงวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมต้องพยายามจินตนาการอนาคตที่เป็นไปได้ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดถึงแล้วสามารถบรรยายให้เห็นภาพในทันที วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นสามารถทำให้เป็นความจริงขึ้นมาได้ และให้ความสำคัญกับระยะเวลาที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย สอดคล้องกับ ทอมป์สัน สตรีกลแลนด์ และแกมเบล (2010, น. 26 อ้างถึงใน ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-5, 2558, น. 1-17) ได้กล่าวถึงข้อความของวิสัยทัศน์ควรมีลักษณะดังนี้ 1) เห็นภาพได้ (graphics) แสดงภาพองค์การที่สร้างขึ้นและตำแหน่งองค์การที่จะไปให้ถึง 2) มุ่งไปทิศทางเดียวกันคือข้างหน้า (directional forward looking) อธิบายถึงวิธีการและการพัฒนาที่จะทำให้องค์การเตรียมตัวสู่อนาคต 3) มีจุดเน้น (focused) ชัดเจนเพียงพอ สำหรับให้ผู้บริหารตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนได้ 4) ยืดหยุ่น (flexible) ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป 5) ไปได้ถึง (feasible) เป้าหมายไปถึงได้ไม่สูงเกิน

6) เป็นที่พึงปรารถนา (desirable) ระบุได้ว่าวิสัยทัศน์ทำให้องค์การดีขึ้น เป็นที่สนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ง่ายต่อการสื่อสารอธิบายได้ภายในเวลา 5-10 นาที นอกจากนี้ยังระบุเพิ่มเติมว่าข้อความแสดงวิสัยทัศน์จะต้องตราตรึงอยู่ในหัวใจและสมองของสมาชิก และรับการแปลให้เป็นวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การได้ด้วย

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงบทบาทการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทาง เป้าหมายการพัฒนาผ่านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความชัดเจน มองปัญหาในองค์การเป็นสิ่งที่ท้าทาย สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการคิดนอกกรอบในการทำงาน สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์การที่รอบด้าน ครอบคลุมทั้งในอดีตปัจจุบัน และอนาคต 2) การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 3) การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางเป้าหมายการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่มีความชัดเจน 4) มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่ท้าทาย 5) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การ

#### 2.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

จิตติมา วรณศรี (2550) ได้อธิบายถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สื่อสารให้ครูผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่ใช้ ได้แก่ การพูด การเขียนหรือการใช้สัญลักษณ์และการกระทำ ทองคำ พิมพา (2556) ได้อธิบายถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนก่อให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น นอกจากการใช้คำพูด สัญลักษณ์ และการกระทำแล้วยังรวมถึงการให้รางวัลด้วย ทองใบ สุดซารี (2551) กล่าวถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นสื่อสารให้บุคลากรขององค์การและบุคคลภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกันในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรภายในและภายนอกให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 173) ได้กล่าวถึงการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นจูงใจบุคคลให้มองเห็นภาพวิสัยทัศน์เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องใช้องค์การสื่อสารที่หลายรูปวิธี รวมทั้งมีช่องทางการสื่อสารที่มากลดข้อจำกัดของเขตแดนระหว่างบุคคลต่างๆ สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารช่วยให้การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ การต่อยอดถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการผ่านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือการใช้การกระทำที่เป็นสัญลักษณ์บ่งบอกการใช้ภาษาการกล่าว

ซ้ำที่ไม่เหมือนเดิมแต่มีความหมายเดิมหลายๆ ครั้งเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีการพิจารณาผลสะท้อนกลับของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กร

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสื่อสาร การใช้สื่อ การโน้มน้าว การจูงใจ ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เกิดการยอมรับ เกิดความตระหนัก และพร้อมอุทิศตนร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) สามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากรเข้าใจตรงกันได้
- 2) ความสามารถใช้สื่อเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 3) สามารถสื่อสารให้บุคลากรมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน
- 4) มีการโน้มน้าว การจูงใจบุคลากรให้ยอมรับในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และ
- 5) สามารถสื่อสารให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์พร้อมอุทิศตนร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

### 2.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้อธิบายถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริง โดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษา สอดคล้องกับทองคำ พิมพา (2556) ที่อธิบายถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย โดยการปฏิบัติที่แท้จริง โดยอาศัยความร่วมมือทุ่มเทกำลังกายความคิดและความพยายามของสมาชิก เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนิถุชลา ลั่นเหลือ (2554, น. 60) ได้ให้ความหมายการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในกำกับแปลงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ กำหนดเป็นกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ตลอดจนการมอบอำนาจความไว้วางใจแก่บุคลากรในการทำงาน การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการบริหารงานตาม

แผนงาน การนิเทศกำกับติดตาม และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) สามารถในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 2) การมอบอำนาจความไว้วางใจให้กับบุคลากรในการทำงาน
- 3) การสนับสนุนทรัพยากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรม
- 4) การนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และ
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์

#### 2.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี

Rock (2009) ได้อธิบายถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีว่า ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นนักสร้างสรรค์ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง กล้าลงมือปฏิบัติและการเป็นที่ปรึกษา สมชาย เทพแสง (2552) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างการยอมรับ ความไว้วางใจให้กับบุคลากร กระตือรือร้นในการทำงานมีความเพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จมีจิตใจบริการ มีความซื่อสัตย์ ให้ความไว้วางใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีกับบุคลากรในการทำงาน ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, น. 96) ได้อธิบายบทบาทของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์คือการให้กำลังใจกับทุกคนและดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน สุรีพันธุ์ เสนานุช (2553) อธิบายถึง การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมว่าหมายถึง มีความมุ่งมั่นเรื่องจริยธรรม ระบบการบริหารจัดการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ จะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ มีการยกย่องชมเชยผู้ที่มีความประพฤติที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมให้เกิดการถ่ายทอดรุ่นสู่รุ่น อยู่เสมอ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 18) ได้กำหนดในคู่มือการขับเคลื่อนโรงเรียนมุ่งสู่มาตรฐานสากลระบุว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมของสถานศึกษาด้วย

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดีหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตนในการแสดงออก มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นและปฏิบัติตนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและเอาใจใส่บุคลากร เป็นแบบอย่างการอุทิศตนในการทำงานซึ่งสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตน 2) มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต 3) การยึดมั่นและปฏิบัติตนตามวิสัยทัศน์

ค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา 4) การรับฟังความคิดเห็นและการเอาใจใส่แก่บุคลากร และ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศตนในการทำงาน

### 2.4.5 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 5 การสร้างนวัตกรรม

อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุลย์ (2553, น. 179) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาทและลักษณะทางสังคม ในการผลักดันให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม จีราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560, น.41) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารว่า เป็นการประยุกต์ใช้ความสามารถของผู้บริหาร ในการนำองค์กรทั้งวิธีการคิด วิธีการทำงาน แนวทางใหม่เพื่อสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ ประสานความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนำไปสู่การสร้างสรรคร์นวัตกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม กุลชลี จงเจริญ (2558, น. 6) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึงการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท ความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่ลับซับซ้อน สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ๆ เน้นสัมพันธ์ภาพของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความไว้วางใจสมาชิกภายในองค์กร รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ และจิตินา วรรณศรี (2550) ที่ได้อธิบายคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านทักษะ ได้แก่ วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความไว้วางใจ การขับเคลื่อนผลลัพธ์ และการแก้ไขปัญหา 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ กล้าเสี่ยง มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตวิญญานของผู้ประกอบการ ชอบความท้าทาย เชื่อในสัญชาตญาณ ความมีคุณธรรม และกล้าเปลี่ยนแปลง 3) คุณลักษณะด้านทางสังคม ได้แก่ การจูงใจผู้อื่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และ 4) คุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้นำความคิด การสร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การให้รางวัลความสำเร็จ เป็นผู้จุดประกาย สร้างแรงบันดาลใจ

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมาสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์องค์ประกอบที่ 5 การสร้างนวัตกรรมหมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเรียนรู้นวัตกรรม การใช้นวัตกรรม และการเผยแพร่นวัตกรรม การกระตุ้นบุคลากรสร้างและพัฒนานวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง การผลักดันการสร้างนวัตกรรมโดยกำหนดเป็นโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม



การสนับสนุนทรัพยากร การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล เพื่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างนวัตกรรม ได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) มีความสามารถในการเรียนรู้นวัตกรรม การใช้นวัตกรรมและการเผยแพร่วัตกรรม 2) มีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรได้สร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ขอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง 4) การกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และ 5) การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การนิเทศติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

### 3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกไปสู่สังคมแห่งความรู้ อันเป็นสังคมที่มีการแข่งขันด้วยความรู้ ทักษะเทคโนโลยี นวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ปัจจัยดังกล่าวนี้ ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน

#### 3.1 นิยามการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ธวัช บุญมณี (2550) ได้กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามสภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์มนุษย์สัมพันธ์เชิงระบบ และตามสถานการณ์ สภาพการณ์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบรู้เท่าทันสภาวะการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้ความรู้พื้นฐานเดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาทำความเข้าใจแล้วกำจัดจุดอ่อน เพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปในทิศทางเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, น.1) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการสนับสนุนเต็มเต็มภารกิจงาน การปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเป็นองค์กรที่มองเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่การเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554, น. 9-16) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ว่าหมายถึงการ ดำเนินการของผู้บริหารที่มุ่งเตรียมบุคลากรและองค์กรเพื่อนำวิธีการใหม่มาใช้ ไม่ว่าจะ เป็น กระบวนการนโยบาย เทคโนโลยีและอื่นๆ โดยพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลต่อบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, น. 11-12) ที่กล่าวไว้สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการไม่ใช่แค่

เหตุการณ์แต่ละขั้นตอนต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน การใช้ทางลัดไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จลงได้ โดยมีขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ขึ้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขึ้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขึ้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขึ้นสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขึ้นจัดอุปสรรค 6) ขึ้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขึ้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขึ้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

จากทัศนะและการให้ความหมายของนักวิชาการทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้สรุปนิยามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา หมายถึงการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขึ้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขึ้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขึ้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขึ้นสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขึ้นจัดอุปสรรค 6) ขึ้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขึ้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขึ้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

### 3.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สุทธิวรรณ ต้นตริจนาวงศ์ (2556, น. 10-55 - 10-60) ได้อธิบายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลากร เทคโนโลยี กระบวนการ นโยบาย และอื่นๆ ให้สอดคล้องก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ และได้จัดจัดตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ตัวแบบ ดังนี้

#### 1. ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบกระบวนการ

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบกระบวนการ เป็นตัวแบบที่อธิบายถึงขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดของแต่ละตัวแบบ มีดังนี้

1.1 ตัวแบบของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ตัวแบบนี้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์พลังสนาม (Force-Field Analysis) ที่มาจากแรงขับ (driving change) และแรงต้าน (restraining change) ภายในองค์การประกอบด้วยคน โครงสร้าง เทคโนโลยีและระบบทำงานหากมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การจะมีแรงขับมากกว่าแรงต้าน โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลาย (unfreezing) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยลดแรงต้าน ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลง หลังจากที่กำหนดเป้าหมายวางแผนการเปลี่ยนแปลงแล้วผู้บริหารจะต้องเพิ่มแรงขับเพื่อเอาชนะแรงต้านภายใน โดยทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการเปลี่ยนแปลงด้วยการละลายพฤติกรรม การจูงใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้้องค์การพร้อมที่จะถูกผลักดันให้เคลื่อนตัวเข้าสู่สถานะใหม่ที่ต้องการ 2) การเคลื่อนย้าย (movement) เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องจากการละลายพฤติกรรมโดยการปรับโครงสร้าง ทำให้เกิดการรับรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมภายในองค์การ และ 3) การทำให้คงอยู่ (freezing) เป็นขั้นตอนสุดท้ายใน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเป็นการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่จนกลายเป็นพฤติกรรมที่ถาวรในองค์การเกิดความสมดุลระหว่างแรงขับและแรงต้านของระบบในสถานะใหม่

1.2 ตัวแบบของฟรอมแมน ซาสกิน และคาวาเนฟ (Frohman, Saskin and Kavange) ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นสังเกตการณ์ (scouting phase) เป็นขั้นสำรวจข้อมูลสภาพองค์การด้านโครงสร้าง หน้าที่ จำนวนบุคลากร มีการพิจารณาถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารชี้แจงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
- 2) ขั้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง (entry phase) เป็นขั้นการสำรวจปัญหาองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การ แนวทางการแก้ปัญหาที่ ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือของสมาชิกในองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายใหม่ขององค์การ
- 3) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection phase) เป็นขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างเริ่มต้นตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลใช้ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขององค์การ
- 4) ขั้นให้ข้อมูลย้อนกลับ (data feedback phase) เป็นขั้นนำเสนอข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับองค์การที่ได้จากภายใน องค์การและนอกองค์การ ข้อมูลดังกล่าวจะแสดงถึงข้อดี ข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่บุคลากรต้องตระหนักร่วมกันในการแก้ปัญหานั้น
- 5) ขั้นวินิจฉัย (diagnosis phase) เป็นขั้นนำข้อมูลย้อนกลับมาวิเคราะห์เพื่อให้รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถวินิจฉัยถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- 6) ขั้นวางแผนปฏิบัติการ (action planning phase) เป็นขั้นที่บุคลากรในองค์การวางแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- 7) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ (action implementation phase) เป็นขั้นนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง วิธีการดำเนินการ กำหนดระยะเวลาดำเนินการ และ
- 8) ขั้นประเมินผล (evaluation phase) เป็นขั้นการวัดผลการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และนำผลมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ

## 2. ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบวงจรชีวิต

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบวงจรชีวิต เป็นตัวแบบที่มองการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับการเจริญเติบโตของสิ่งมีชีวิต รายละเอียดของแต่ละตัวแบบ มีดังนี้

2.1 ตัวแบบวงจรชีวิตของเกรียนเนอร์ (Larry E. Greiner) ตัวแบบนี้ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็น 5 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะการเจริญเติบโตทางความคิดสร้างสรรค์ โดยองค์การเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) การเจริญเติบโตอย่างมีทิศทาง เมื่อผู้นำกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์การเสร็จ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ มาตรฐานการทำงาน การจัดสรรงบประมาณ การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ 3) การเจริญเติบโตโดยการมอบหมายงาน เป็นการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ เปรียบเทียบผลการทำงานการกระจายอำนาจกับไม่กระจายอำนาจ

4) การเจริญเติบโตโดยการประสานงาน มีการกำหนดวิธีการประสานงาน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการประเมินผล และ 5) การเจริญเติบโตเป็นการเจริญเติบโต โดยการสร้างความร่วมมือในการทำงาน การทำงานระบบทีม มีแรงจูงใจ ระบบข้อมูลเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2.2 ตัวแบบวงจรชีวิตองค์การของสมิเทอร์และคณะ (Smither and others) ตัวแบบนี้ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็น 5 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะแรกเกิด เป็นระยะที่องค์การ ยังมีขนาดเล็ก โครงสร้างยังไม่ซับซ้อน ไม่มีปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้นำสามารถดูแล ควบคุม การทำงานบุคลากรได้ 2) ระยะเจริญเติบโต องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการจัดโครงสร้างใหม่ เริ่มมีการกระจายอำนาจ มอบหมายหน้าที่แก่บุคลากร 3) ระยะมีวุฒิภาวะ ระยะนี้การทำงานขององค์การ เริ่มมีระบบ ผู้นำมีการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติ 4) ระยะเจริญเติบโตก้าวหน้า ระยะนี้องค์การมีขนาดใหญ่มากมีการบริหารงานระดับฝ่าย และมีความร่วมมือระหว่างองค์การ บุคลากรมีการพัฒนาเพื่อรองรับการเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงองค์การ 5) ระยะเสื่อมถอย องค์การมีปัญหาในการทำงาน มีการแข่งขันภายนอกสูง ระยะนี้มีการเจริญเติบโตช้าลงองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

3. ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบวิเคราะห์องค์การ เป็นตัวแบบที่มีการวิเคราะห์จากองค์ประกอบการทำงานที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล หรือแนวปฏิบัติ ในองค์การ โดยมีรายละเอียดการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละตัวแบบ ดังนี้

3.1 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของปีเตอร์ โรเบิร์ตสัน และเจอร์รี พอร์ราส์ (Peter Robertson and Jerry Purras) ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงนี้จะมองการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 ประการ ดังนี้ 1) การจัดองค์การ (organizing arrangement) ได้แก่ วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้าง ระบบการบริหาร ระเบียบปฏิบัติ การให้แรงเสริม ค่านิยมองค์การ 2) ปัจจัยทางสังคม (social factors) ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงาน การสร้างเครือข่าย ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ 3) ลักษณะทางกายภาพ (physical setting) ประกอบด้วย ที่ตั้งอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายใน องค์การ และ 4) เทคโนโลยี (technology) ประกอบด้วยวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร ระบบสารสนเทศขององค์การ

3.2 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเบอร์กและลิตวิน (Burke and Litwin) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลง 7 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก พันธกิจและยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โครงการสร้าง ระเบียบปฏิบัติ ระบบการทำงาน โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลง 3 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะแรก เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การตลอดจนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขึ้นใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2) ระยะที่สอง

มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระเบียบปฏิบัติ ระบบการทำงานที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน และ 3) เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะสุดท้าย เป็นการปรับสภาพระเบียบปฏิบัติระบบการทำงาน และรักษา สภาพให้คงอยู่

3.3 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของมาร์วิน ไวส์บอร์ด (Marvin R Weisbord) ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงนี้มีการวิเคราะห์องค์การด้านเป้าประสงค์ โครงสร้างความสัมพันธ์ การให้รางวัล ภาวะผู้นำ กลไกความช่วยเหลือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) เป้าประสงค์ ประกอบด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ วิสัยทัศน์ มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การแก่สมาชิก เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ 2) โครงสร้าง ด้านโครงสร้าง ทีมงาน การจัดสรรงบประมาณ เน้นการบริหารงานตามโครงสร้าง 3) ความสัมพันธ์ ประกอบด้วยระบบการสื่อสาร การประสานความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) การให้รางวัล ประกอบด้วย การให้รางวัล แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) ภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี การวางแผน การตัดสินใจที่ดี และ 6) กลไกความช่วยเหลือ ประกอบด้วยความช่วยเหลือ ด้านงบประมาณวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.4 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter) ตัวแบบนี้มีการกำหนดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (create urgency) เป็นขั้นตอนที่ต้องจูงใจให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเร่งด่วน ต้องระบุถึงข้อเท็จจริงที่อาจเกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และมีการผลักดันให้บุคลากรเกิดความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 2) ขั้นสร้างพลังอำนาจสนับสนุน (form a powerful coalition) ขั้นนี้เป็นขั้นทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยทีมงานที่มีอิทธิพล มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง รวมทั้งต้องสร้างความรู้สึกผูกพันองค์การให้กับบุคลากร เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ 3) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง (create a vision for change) ขั้นนี้มีการสร้างภาพของอนาคตให้สมาชิกในองค์การได้เห็นอย่างชัดเจน สามารถกำหนดภารกิจขององค์การในบทบาทใหม่ กำหนดกลยุทธ์ และดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์องค์การที่กำหนดไว้ 4) ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ (communicate the vision) ขั้นนี้เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการบรรลุวิสัยทัศน์องค์การ 5) ขั้นขจัดอุปสรรค (remove obstacles) ขั้นนี้ต้องมีการตรวจสอบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อขจัดอุปสรรคที่อาจขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ต้องมีการสร้างผู้นำหรือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การจัดโครงสร้างองค์การ อธิบายประสิทธิภาพของระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์การลดบุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุด ขจัดปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 6) ขั้นสร้าง

ชัยชนะระยะสั้น (create short term win) เป็นขั้นที่เห็นผลการเปลี่ยนแปลงภายในระยะเวลาอันสั้น การเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์การได้ ดังนั้นจึงมีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วก่อน มีการให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำให้บรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (build on the change) ขั้นนี้คำนึงถึงการเกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาอุปสรรคและนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เป็นอุปสรรคให้หมดไป มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และ 8) ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (anchor the change in corporate) ขั้นนี้เป็นขั้นนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องรวดเร็วเพื่อให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลง มีการรายงานความคืบหน้าการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดใช้ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter เป็นกรอบในการวิจัย (conceptual framework) ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง
2. ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง
4. ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์
5. ขั้นจัดอุปสรรค
6. ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น
7. ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
8. ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

### 3.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ คอตเตอร์ 8 ขั้นตอน รายละเอียด มีดังนี้

จอห์น พี. คอตเตอร์, และแดน เอส. โคเฮน (2546, p. 8) กล่าวถึง 8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ ดังนี้

1. กระตุ้นให้รู้สึกเร่งรีบ พนักงานจะตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง
2. สร้างทีมนำร่อง มีการรวมกลุ่มของคนที่มีความตั้งใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง ทีมนำร่องต้องสร้างวิสัยทัศน์และนำเสนอกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องเหมาะสม
4. สื่อสารเพื่อให้คนทำตาม เมื่อพนักงานยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมา

5. สนับสนุนการกระทำ สมาชิกมองเห็นศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและเริ่มปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่

6. สร้างชัยชนะในระยะสั้น สมาชิกอยากทำตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้เป็นจริง และคนที่ไม่เห็นด้วยเริ่มลดน้อยลง

7. ดำเนินต่อไป อย่าหยุดภารกิจจะทันหันจนกว่ากระบวนการจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์

8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกัน พฤติกรรมใหม่ที่ได้ผลดำเนินต่อไป แม้ว่าจะมีการเหนียวรั้งจากระบบเก่าที่ยังเหลืออยู่จากการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
จอห์น พี. คอตเตอร์ (2552, pp. 28-29) กล่าวถึงกระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สรุปได้ ดังนี้

1. ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรจำนวนมากพอตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะคอยมองหาโอกาสและภัยคุกคามองค์กรที่สำคัญตั้งแต่ตอนนี้

2. ทีมงานที่เป็นแกนนำ ตั้งทีมงานที่มีความแข็งแกร่งและมีความมุ่งมั่นมากพอที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญให้เกิดขึ้น

3. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ทีมงานริเริ่มวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดในการรับมือกับปัญหาที่สำคัญได้แม้แต่สถานการณ์ที่ยากจะคิดหากกลยุทธ์ที่ดีที่สุด

4. การสื่อสาร ทีมงานต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการยอมรับและสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มากขึ้นกว่าเดิม

5. การมอบอำนาจ มอบอำนาจให้กับคนที่พยายามมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงด้วยการพยายามหาและกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกไป

6. ความสำเร็จระยะสั้น สร้างความสำเร็จระยะสั้นที่เป็นรูปธรรมชัดเจนได้ ซึ่งจะช่วยให้ลดเสียงวิพากษ์วิจารณ์

7. ไม่ปล่อยปละละเลยสิ่งที่ทำอยู่ พยายามขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลงออกไป ไม่ยอมวางมือจนกว่าวิสัยทัศน์จะกลายเป็นความจริง

8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ตลอดไป องค์กรที่ตระหนักอย่างยิ่งถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะคงอยู่ตลอดไปด้วยการผสมผสานการเปลี่ยนแปลงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมองค์กร

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555, น. 145) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter's 8 steps plan for Implementing Change) ดังนี้

1. สร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากร

2. สร้างทีมการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจในการนำการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง
4. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้
5. มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรด้วยการจัดอุปสรรคเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. มีการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จที่เกิดจากการวางแผนในระยะสั้น
7. พัฒนา ประเมินการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อผลสำเร็จ
8. เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมใหม่ๆ กับความสำเร็จขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558, น. 18-21) กล่าวถึงกระบวนการ 8 ขั้นตอน การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของคอตเตอร์ ประกอบด้วย

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันที่ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมการแข่งขันและตลาดการแข่งขันมีทั้งที่เป็นวิกฤติและโอกาส ชั้นนี้เป็นการชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To create a guiding coalition) เป็นการมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สื่อให้ในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการให้เป็นไป

4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the change vision) การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

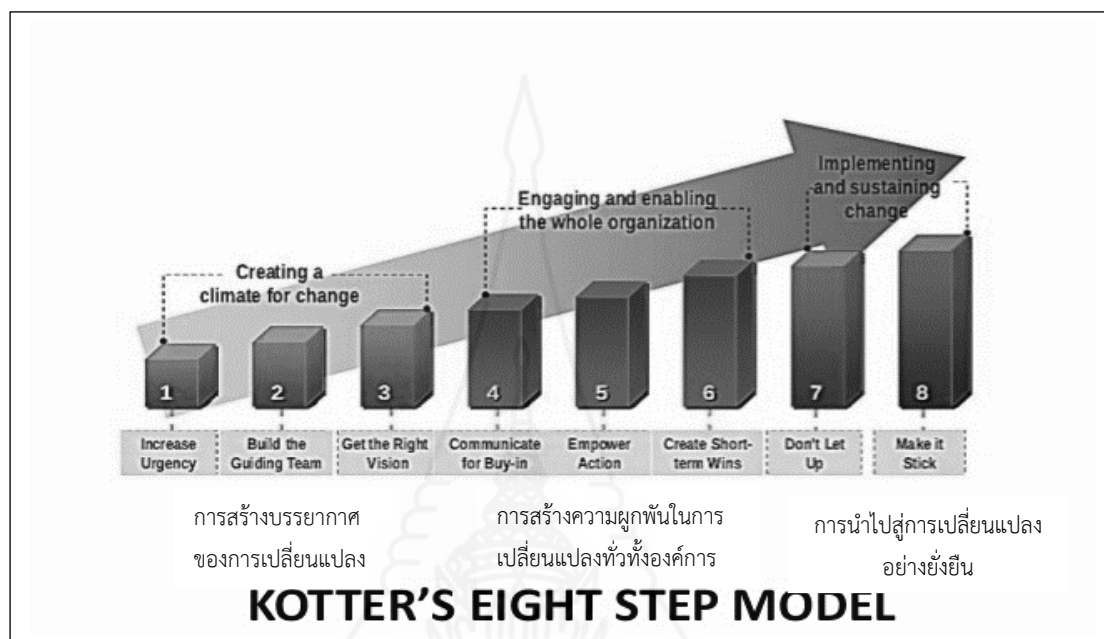
5. การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering broad-based action) การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานทั้งอำนาจหน้าที่และการให้รางวัลตอบแทน

6. การสร้างความสำเร็จในระยะสั้น ก่อนนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate short term wins) การวางแผนที่ทำให้งานสำเร็จในระยะสั้นก่อน

7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป (Consolidate gains and produce more change) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต



8. ให้ความสำคัญกับผลงานี่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ (Anchor new approaches in the culture) การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ John P. Kotter

ที่มา : ปรับปรุงจาก เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง* [Organization Development and Change]. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป. หน้า 20.

จากภาพที่ 2.1 สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ระดับ คือ ขั้นแรกเป็นการสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่สองเป็นการเข้าถึงความเข้าใจให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง และขั้นที่สามเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จและรักษาไว้อย่างยั่งยืน

ซาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 8) ที่กล่าวถึง 8 ขั้นตอนเพื่อปฏิรูปองค์การ สรุปได้ ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นสำรวจตลาดสภาพการแข่งขันจริงๆ ค้นหาและนำมาหารือกันในเรื่องวิกฤติของเหตุการณ์ หรือโอกาสที่จะยิ่งใหญ่ในอนาคต

2. การก่อตั้งกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอำนาจสูง เป็นการรวบรวมคนขึ้นมาหนึ่งกลุ่มพร้อมให้อำนาจพอที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง พัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น
  4. สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์นั้น ใช้ทุกช่องทางที่เป็นไปได้เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ไปสู่ทุกคนในองค์กร ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่โดยใช้กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง
  5. ให้อำนาจคนอื่นๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นั้น กำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่ขัดขวางวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้คนกล้ารับความเสี่ยง ให้ความสำคัญกิจกรรม การปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม
  6. วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จระยะสั้นให้เกิดขึ้น วางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ทำให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการนั้นๆ ยกย่องให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนในการปรับปรุงผลประกอบการ
  7. นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก ใช้ความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายซึ่งไม่เหมาะกับวิสัยทัศน์ว่าจ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ สร้างความมีชีวิตชีวา ให้กลับคืนสู่กระบวนการอีกครั้งด้วยโครงการใหม่ๆ และผู้จุดประกายคนใหม่ๆ
  8. ทำให้วิธีการใหม่ๆ ได้กลายเป็นระบบใหม่ขององค์กร สร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร พัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดอำนาจผู้นำนั้นอย่างต่อเนื่อง
- จากข้อมูลขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ ข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามแนวคิดของ John P. Kotter 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 2) ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขั้นขจัดอุปสรรค 6) ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

### 3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### 3.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการไม่ได้สร้างสำนึกว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน (sense of urgency) ให้มากพอจะเป็นเหตุให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้ ผู้นำที่กล้าหาญหรือเรื่องหนักอกที่ไม่มีใครได้ยินอย่างเปิดเผยและจริงจัง ผู้นำที่สามารถทำให้ทุกคนได้เห็นว่าการอยู่เฉยๆ ในที่เดิมๆ มีอันตรายยิ่งกว่าการเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ๆ ผู้นำที่ทำให้คนทั้ง

องค์การอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงจริงๆ จะสามารถนำสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้ การกระตุ้นให้มีความรู้สึกรู้ว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนจะช่วยให้จุดประกายการขับเคลื่อนได้ง่ายขึ้น ได้แก่ การพูดถึงสภาพปัญหาขององค์การ ความตกต่ำของการดำเนินการองค์การที่ผ่านมา การแข่งขันที่เกิดขึ้นในสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น แต่ต้องเป็นการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยจริงใจ ชานคิม, ดับเบิลยูและจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, pp. 12-16) ที่กล่าวถึงขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ขั้นตอนนี้ต้องมีการสำรวจตลาดและสภาพการแข่งขันจริงๆ มีการค้นหาข้อมูลแล้วนำมาหารือถึงวิกฤติการณ์ เรื่องที่เป็นวิกฤติ หรือโอกาสขององค์การที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตต้องชี้ตัวภาวะคุกคามให้ทุกคนเห็น และวาดภาพสมมุติว่ามันอาจจะก่อให้เกิดอะไรขึ้นได้บ้างในอนาคตถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง อาจจะต้องอาศัยการยืนยันจากลูกค้าหรือคนในองค์กรลักษณะเดียวกันที่ไม่ได้เป็นผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ เพื่อให้มีความหนักแน่นขึ้นบางองค์การใช้วิธีสร้างวิกฤตการณ์ปลอมๆ ขึ้นมา เพื่อสร้างสำนึกของความเร่งด่วน ได้แก่ 1) ปลอมให้ปัญหาในองค์กรเล็กลง ก่อหวอดขึ้นโดยไม่แก้ไขปัญหานั้นจนกระทั่งลุกลามเป็นปัญหาที่ชัดเจน แล้วชี้ปัญหานั้นเพื่อก่อให้เกิดการตื่นตัว 2) แกล้งกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าเดิม เพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติแบบเดิมๆ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) การเปลี่ยนนโยบายให้เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมขององค์กร มากกว่าการเน้นที่ผลงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม 4) ปลอมข้อมูลให้พนักงานรู้ถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น ข้อเสียเปรียบคู่แข่ง ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานขององค์การไม่พอใจ โดยสร้างเหตุการณ์ให้พนักงานได้มีโอกาสสอบถามจากลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ โดยตรง สอดคล้องกับ ไมค์, เบียร์ (2556, น. 30-36) สรุปได้ว่าองค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิผล 2) คนในองค์กรมีความรู้สึกและมีแรงจูงใจส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง และ 3) องค์กรไม่มีระดับชั้นและคนในองค์กรมีความเคยชินกับงานที่ต้องทำร่วมกัน และได้เสนอแนะถึงแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาภาวะหลงตน (complacency) ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) ใช้ข้อมูลกับสภาพในการแข่งขันขององค์กร เพื่อทำให้เกิดการอภิปรายกับพนักงานเกี่ยวกับปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 2) ให้โอกาสแก่พนักงานในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับสิ่งที่เขาไม่พึงพอใจหรือปัญหาที่เขาพบ 3) จัดให้มีการเสวนาข้อมูลนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันถึงปัญหาขององค์กร 4) กำหนดมาตรฐานให้สูงและคาดหวังว่าพนักงานต้องไปให้ถึง มาตรฐานนี้ จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจกับผลงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับ จอห์น พี. คอตเตอร์ (2552, pp. 77-187) สรุปได้ดังนี้ การเพิ่มความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงทำได้โดยวิธีการ 1) ทำให้คนภายในองค์กรได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก 2) การแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกวัน 3) ค้นหาโอกาสท่ามกลางวิกฤติ 4) การรับมือกับคน

ที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง 5) ต้องรักษาความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 41-42) กล่าวถึงขั้นตอนนี้ว่า เป็นขั้นตอนที่ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการ 1) แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้วยวัสดุอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ 2) แสดงหลักฐานจากลูกค้า ผู้รับบริการที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง 3) แสวงหาวิธีการในการลดความพึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ของสมาชิกด้วยวิธีที่ง่าย ๆ และประหยัด 4) อย่าประมาทหลงคิดว่าองค์กรของเราคืออยู่แล้วไม่หวนกลับ พยายามใส่ใจกับสถานะที่เป็นอยู่

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กรที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรได้รับทราบ มองเห็นภาพปัญหาขององค์กรในอดีต ปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต พร้อมทั้งได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุ มีความมั่นใจว่าองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน และพร้อมร่วมมือกับองค์กรเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้ สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นให้สมาชิกทราบปัญหาขององค์กรในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตด้วยสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้จริง 2) กระตุ้นให้สมาชิกได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา 3) สร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกความเชื่อมั่น และพร้อมร่วมมือกับองค์กรเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้ และ 4) จัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นการรักษาระดับจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### 3.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) ได้กล่าวถึงการก่อตั้งกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีพลังอำนาจสูงมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การรวบรวมคนขึ้นมาหนึ่งกลุ่ม โดยให้อำนาจกับกลุ่มนั้นมากพอที่จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ และ 2) ส่งเสริมให้คนกลุ่มนี้ทำงานร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับคอตเตอร์ (อ้างถึงในสุทธิวรรณ ตันติธนาวงศ์ (2556, น. 10-58) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องสะสมกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ได้จำนวนที่มีพลังร่วมให้ได้มากพอ กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อรวมกันแล้วจะต้องมีพลังทั้งในแง่ของตำแหน่งหน้าที่อำนาจการบังคับบัญชา ข้อมูลความรู้ ความชำนาญ ความสัมพันธ์กับผู้คนในองค์กร เป็นตัวแปรที่สำคัญในแง่การเมืองภายในองค์กร เมื่อได้ตัวคนครบแล้วก็เอาคนเหล่านี้มาร่วมกันประเมินปัญหาและโอกาสพัฒนาองค์กรเปิดโอกาสให้พวกเขาได้สร้างความเชื่อถ้อยกันและกันขึ้นมาระดับหนึ่งก่อนเพื่อให้เกิดความเป็นทีม การนำทีมนี้ออกไปข้างนอกทำกิจกรรมนอกสถานที่ตั้งเป็นวิธีที่นิยมทำกันและได้ผลดี สอดคล้องกับ ไมค์ เบียร์ (2556, pp. 62-63) กล่าวถึง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นผู้นำที่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานจะมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก 2) ทีมผู้นำมีความเชื่อว่าสามารถสื่อสารความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของเขาอย่างมีความน่าเชื่อถือ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทีมผู้นำมีทักษะด้านบุคคล และมีความรู้เรื่ององค์การมีประสบการณ์การทำงาน เช่นเดียวกับจอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 70-71) กล่าวถึงขั้นนี้ว่าองค์การต้องสร้างให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านความสัมพันธ์และวิธีการทำงาน เพื่อให้การนำพาการเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปได้ ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้ 1) องค์การต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นมีการทุ่มเทแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมทีมการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างแบบอย่างของความน่าเชื่อถือและการทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) กำหนดวิธีการประชุม เพื่อลดความตึงเครียดและเพิ่มความไว้วางใจภายในทีมงาน และ 4) ถ้าไม่สามารถเผชิญความท้าทายในขั้นที่ 2 นี้ ให้ย้อนกลับไปทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนใหม่

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการการบริหารการเปลี่ยนแปลงขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงมีความรู้ทักษะประสบการณ์มีความน่าเชื่อถือ มีภาวะผู้นำ เพื่อจัดตั้งเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การขึ้น ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมให้เข้มแข็งมีพลังอำนาจ และมีสมาชิกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) พิจารณาคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงมีความรู้มีทักษะความสามารถ และประสบการณ์เพื่อทำหน้าที่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) พิจารณาคัดเลือกทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์การ 3) การจัดกิจกรรม เช่น ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การศึกษาดูงาน การอบรมเชิงปฏิบัติการแก้ไขปัญหาให้กับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทีมเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นกันและกัน เกิดการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม 4) องค์การได้สนับสนุนความน่าเชื่อถือและพลังอำนาจของทีมโดยมอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงออกซึ่งศักยภาพและบทบาทการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และ 5) องค์การได้คัดเลือกสมาชิกเข้าเสริมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพยายามและสิทธิพิเศษที่ได้รับคัดเลือก ภูมิใจที่ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 3.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น สอดคล้องกับ

คอตเตอร์ (อ้างถึงใน สุทธิธรรม ตันตริจนาวงศ์ (2556, น. 10-58) กล่าวถึงองค์การที่ประสบความสำเร็จ ที่มักจะวาดวิสัยทัศน์ออกมาได้เป็นรูปธรรมชัดเจนเข้าใจง่ายสื่อสารได้ง่ายผู้มีส่วนได้เสียทุกคนฟัง แล้วเลื่อมใสศรัทธานำมาใช้การได้จริง วิสัยทัศน์ต้องบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ดี ควรเป็นคำพูดสั้นเพียงหนึ่งหรือสองประโยคที่จำได้ง่ายและเชื่อมโยงแนวคิดดีๆ ของผู้คนในองค์กร เข้าไว้ด้วยกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นเครื่องเตือนใจทุกๆ คนถึงเหตุผลที่ต้องก่อการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรการ ตัวผู้นำและทีมงานต้องพูดถึงวิสัยทัศน์บ่อยๆ และพูดถึงมันทุกครั้งที่มีโอกาส สอดคล้องกับ ไมค์ เบียร์ (2556, pp. 60-61) กล่าวถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ ต้องระบุเจาะจงได้ว่าการเปลี่ยนแปลง จะพัฒนาองค์การคุณภาพของผลผลิตได้อย่างไร และสิ่งต่างๆ ที่ถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นนี้มีประโยชน์แก่ สมาชิกองค์การอย่างไร ทั้งด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้าหรือความมั่นคงในงานที่ทำ พร้อมทั้งได้ เสนอแนะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) อธิบายถึงอนาคตที่ต้องการไปให้ถึง 2) วิสัยทัศน์ต้องมีพลัง กล่าวคือสถานะในอนาคตนั้นต้องดีกว่าสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจนสมาชิกใน องค์กรพร้อมเสียสละทุ่มเทเพื่อให้บรรลุถึงสถานะนั้น 3) วิสัยทัศน์ต้องสามารถไปได้ถึงด้วยการ ทำงานร่วมกันอย่างหนักของสมาชิกทุกๆ คน 4) วิสัยทัศน์ต้องมีจุดมุ่งเน้น มีความสอดคล้องกับ ค่านิยมหลักขององค์การและสามารถจัดการได้ 5) วิสัยทัศน์ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และ 6) วิสัยทัศน์ต้องง่ายต่อการสื่อสารไปยังคนทุกๆ ระดับ เช่นเดียวกับ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 98-99) กล่าวถึงวิสัยทัศน์สำหรับการ เปลี่ยนแปลงในองค์การใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จนั้นที่ผู้นำต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะอะไรที่ต้อง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การคืออะไร อะไรที่ไม่ควรแตะต้อง วิธีการที่ดีที่สุดที่จะ ทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงคืออะไร และยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เสี่ยงเกินคืออะไร ขั้นตอนการสร้าง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมี ดังนี้ 1) พยายามคิดจินตนาการถึงอนาคตที่ เป็นไปได้ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เมื่อมีการพูดถึงวิสัยทัศน์ต้องบรรยายให้เห็นภาพได้ ในทันทีหรือบรรยายได้หนึ่งหน้ากระดาษ 3) วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นต้องสามารถทำให้เป็นจริงได้ และ 4) ให้ความสนใจต่อคำถามเกี่ยวกับระยะเวลาที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ การบริหาร การเปลี่ยนแปลงขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานของ องค์การโดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับสมาชิกองค์การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการ เปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจน มีพลังมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ และการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจน และมีพลัง ชี้ให้เห็นถึง

สถานะในอนาคตต้องดีกว่าสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมากๆ จนสมาชิกในองค์การพร้อมเสียสละ  
ทุ่มเทเพื่อให้บรรลุถึงสถานะนั้น 2) วิสัยทัศน์ใหม่มีจุดมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ  
3) วิสัยทัศน์ใหม่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ และ 4) การพัฒนา  
กลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

### 3.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์

ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) กล่าวถึง ขั้นตอนการ  
สื่อสารวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การใช้ทุกช่องทางที่เป็นไปได้เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์รวมทั้งใช้กลยุทธ์  
ใหม่ๆ ในการสื่อสารสู่ทุกคนในองค์การ 2) ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ โดยใช้กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เป็นตัวอย่าง สอดคล้องกับคอตเตอร์ (อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2556, น. 10-58) กล่าวถึง  
การสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องทำผ่านทุกช่องทางการสื่อสารที่องค์กรมี สื่อสารวิสัยทัศน์ทุกครั้งที่มีโอกาส  
นอกจากการสื่อสารวิสัยทัศน์ในรูปแบบของคำพูดแล้วพฤติกรรมใดที่ผู้นำประสงค์จะให้เกิดขึ้นเพื่อสนอง  
วิสัยทัศน์ใหม่ ตัวผู้นำต้องเป็นคนแรกที่ฝึกฝนตัวเองให้มีพฤติกรรมเช่นนั้น ผู้บริหารต้องแจ้งให้  
พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าพร้อมให้ความสนใจกับ  
บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการปล่อยให้เกิด  
ความคลุมเครือไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และการพลาดโอกาสสื่อสารถึงความ  
จำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงด้วยความนึกคิดคาดเดาว่าทุกคนในองค์การเข้าใจดีแล้ว การ  
สื่อสารจำเป็นต้องทำอย่างซ้ำซากๆ เป้าหมายคือให้สมาชิกทุกคนรู้จักวิสัยทัศน์ขององค์กร เข้าใจ  
ยุทธศาสตร์ที่จะพาองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้น และเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้และจะ  
นำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์กรและพร้อมลงมือทำตาม การสื่อสารที่ดีเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม  
และเป็นการจูงใจสมาชิกให้ร่วมมือไปด้วยลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำต้องหมั่นพูด  
ถึงการเปลี่ยนแปลงสู่วิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร พูดคุยถึงข้อกังวลของพนักงานอย่างเปิดเผยจริงใจ  
นำวิสัยทัศน์ประยุกต์ใช้กับการใช้ชีวิตของตัวเอง และการทำงานของตนเองทุกเรื่อง เช่นเดียวกับ  
จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 121-122) กล่าวถึงขั้นตอนนี้ว่าเป็นการ  
สื่อสารถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ใหม่ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้าใจและเห็นด้วย  
อย่างลึกซึ้ง ดังนี้ 1) การใช้คำพูดสื่อสารที่โดนใจเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน 2) ต้องทำการบ้านมาอย่างดี  
ก่อนสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะการทำความเข้าใจถึงความรู้สึกของสมาชิกอื่น 3) กล่าวถึงความรู้สึก  
วิตกกังวลความโกรธ และความไม่ไว้วางใจ 4) กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ เพื่อเปิดทาง  
ให้กับข้อความที่สำคัญ และ 5) ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ตดาวเทียมเพื่อให้คนสามารถ  
มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ได้

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การในการสื่อสาร

ถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยมีกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแกนนำในการสื่อสาร เป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิต มีการใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร มีการพูดคุยถึงข้อกังวลเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก อย่างเปิดเผยจริงใจ มีการสื่อสารทุกครั้งที่มีโอกาสซึ่งจะทำให้สมาชิกขององค์กร เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะพาองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้น และมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้และจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์กร และพร้อมลงมือทำตาม สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ 2) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการใช้ชีวิตและกับการทำงานของตนเอง 3) การใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ให้สมาชิกสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ได้ 4) มีการพูดคุยถึงข้อกังวลเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและจริงใจกับสมาชิก และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์แก่สมาชิกทุกครั้งที่มีโอกาส และ 5) สมาชิกขององค์กรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะพาองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้นและมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้และจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์กรและพร้อมลงมือทำตาม

### 3.4.5 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขั้นจัดอุปสรรค

ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) กล่าวถึงขั้นการจัดอุปสรรค ประกอบด้วย 1) การกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากอุปสรรคนั้นเป็นบุคคล บุคคลผู้นั้นต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในแบบเดียวกันกับที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ 2) การปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างซึ่งเป็นตัวขัดขวางวิสัยทัศน์ 3) ส่งเสริมให้คนกล้ารับความเสี่ยง และให้มีการคิด กิจกรรม และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม สอดคล้องกับ ไมค์ เปียร์ (2556, pp. 48-49) กล่าวถึงการจัดอุปสรรคสรุปได้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องกำจัดความกลัวทุกคน ในองค์กรต้องมีแรงจูงใจโดยส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง และองค์กรที่มีโครงสร้างหลายช่วงชั้นอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องลดลำดับชั้น หรือหาทางออกด้วยการหาโอกาสให้คนได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน มีการสื่อสารให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง อันตรายหรือการสูญเสียหากไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงขึ้น มีการดำเนินการช่วยเหลือต่อต้านหาบทบาทใหม่ที่จะช่วยให้เขาได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และลดการสูญเสียของผู้ต่อต้าน และใช้แรงกดดันทางสังคมกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าดำเนินการแล้วยังเกิดความล้มเหลวก็ต้องดำเนินการย้ายผู้ต่อต้านออกจากงาน นอกจากนี้ควรมีการแสวงหาแนวร่วมที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งควรเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ และมีความสามารถให้ความสนใจต่อสมาชิกใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดแผนการดำเนินงานที่ดี แผนงานมีความง่าย ยืดหยุ่น แบ่งเป็นส่วนๆ ที่สามารถบรรลุผลได้และมีการกำหนด



หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับคอตเตอร์ (อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2556, น. 10-58 - 10-59) ที่กล่าวถึงอุปสรรคที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความคิดของบุคลากร โครงสร้างขององค์กร กระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดอำนาจในการดำเนินการ ระบบการบริหารงานบุคคล การให้รางวัลและลงโทษแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมเดินทางช่วย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ รวมถึงอุปสรรคจากตัวผู้บังคับบัญชาในด้านการไม่กล้า ตัดสินใจใดๆ ตลอดจนถึงวัฒนธรรมขององค์กรในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้ผู้นำต้องหมั่น ตรวจสอบว่ามีอุปสรรคอะไรขวางกั้นการเปลี่ยนแปลงแล้วลงมือขจัดอุปสรรคที่ตรวจพบทันที ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ระบบการบริหารงานบุคคลต้องปรับแก้ ถ้าอุปสรรคอยู่ที่ตัวคนบางคนต้องเปลี่ยนคน เมื่อพบว่าไม่มีพนักงานคนใดทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงต้องรีบให้รางวัล จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 145-146) กล่าวถึงการให้อำนาจจัดการกับอุปสรรคทั้งหลายอย่าง มีประสิทธิภาพมีวิธีการ ดังนี้ 1) การจัดหาบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาสนับสนุน ให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การเห็นคุณค่าและให้รางวัล เพื่อกระตุ้นส่งเสริมและสร้างความ เชื่อมั่นในตนเอง 3) การตอบรับที่จะช่วยให้สมาชิกได้เห็นภาพและสามารถตัดสินใจได้ และ 4) การ จัดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขั้นขจัดอุปสรรค หมายถึง พฤติกรรมการทำงานขององค์กรในการจัดให้ทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ตรวจสอบถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งการดำเนินการ แก้ไขอุปสรรคดังกล่าว มีการสร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกในองค์กรให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยง การยกย่องสมาชิกใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการ กับบุคลากรที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรมและในรูปแบบเดียวกัน โดยใช้มาตรการ แรงกดดันทางสังคม การโยกย้ายหาบทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้าง องค์กร และการจัดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ให้สอดคล้องและเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขั้นขจัดอุปสรรคได้ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ทีมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงได้ ดำเนินการตรวจสอบถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้ง การดำเนินการแก้ไขอุปสรรค 2) ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกในองค์กรให้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยง และยกย่องสมาชิกใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 3) การดำเนินการกับบุคลากรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรอย่างยุติธรรมและในรูปแบบเดียวกัน การใช้มาตรการแรงกดดันทางสังคมกับผู้ต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง การโยกย้าย หาบทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 4) การปรับโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 5) การจัดหาวิธีการทำงานแบบใหม่เอื้อต่อการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

### 3.4.6 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น

ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) กล่าวถึง ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น ประกอบด้วย 1) การวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน 2) ทำให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการนั้นๆ 3) ยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการปรับปรุงผลประกอบการ สอดคล้องกับคอตเตอร์ (อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ตันติธนาวงศ์ (2556, น. 10-59) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่ใช้เวลานานๆ หากผู้คนยังไม่เห็นหรือยังไม่ได้ฉลองชัยชนะระยะสั้นเลยพวกเขาจะค่อยๆ ถอยกลับไปเข้ากลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจำเป็นต้องสร้างชัยชนะระยะสั้นให้ทุกคนได้เห็นซึ่งเป็นการจูงใจลงมือทำให้เกิดผลขึ้นไม่ว่าจะด้วยกลยุทธ์พิเศษใดๆ เช่น เลือกรางวัลที่ทำได้สำเร็จด้วยทีมเล็กๆ ที่มีฝีมือดีขึ้นมาทำก่อน เลือกระบบการทำงานที่ทำได้นอกเหนือกฎระเบียบเก่าขึ้นมาทำก่อน หรือเลือกผลิตภัณฑ์ที่นำออกตลาดได้เร็วกว่าทำก่อน เป็นต้น การสร้างชัยชนะระยะสั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งขาด เพราะไม่มีอะไรกระตุ้นคนได้มากเท่าความสำเร็จ เช่นเดียวกับ ไมค์ เปียร์ (2556, pp. 70-71) ได้กล่าวถึงขั้นตอนนี้เป็นระบบในรูปโปรแกรมนำร่องที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสสัมผัสการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย และสนับสนุนการให้รางวัลแก่ผู้ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ รวมถึงการเฉลิมฉลองเมื่อบรรลุชัยชนะระยะสั้นๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการฉลองชัยชนะในระยะสั้นๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) ช่วยลดความสงสัยเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง 2) ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เสียสละทำงานอย่างหนักเพื่อการเปลี่ยนแปลงย่อมได้รับผลตอบแทน 3) ช่วยรักษาความสนับสนุนที่ได้จากผู้บริหารระดับสูง 4) เป็นการรักษาแรงส่ง (momentum) ได้อย่างต่อเนื่อง และ 5) เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ใหม่ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, p. 169) กล่าวถึงการสร้างชัยชนะระยะสั้นต้องทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลารวดเร็ว และมีจำนวนครั้งที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกอื่น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นที่มองในแง่ลบเกิดเจตคติที่ติดการวิจารณ์ในแง่ลบ และเกิดความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ มีวิธีการ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดชัยชนะอย่างรวดเร็ว 2) ชัยชนะที่หลายๆ คนเห็นได้อย่างชัดเจน 3) ชัยชนะที่สามารถลดล้างความรู้สึกต่อต้านได้ 4) ชัยชนะที่มีความสำคัญต่อสมาชิกอื่นมากๆ 5) ชัยชนะเบื้องต้นที่สามารถทำให้ผู้มีอำนาจให้ความสนใจ พร้อมให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง และ 6) ชัยชนะที่ได้มาอย่างง่ายไม่สิ้นเปลืองแม้จะเป็นเรื่องเพียงเล็กน้อย

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการการบริหารการเปลี่ยนแปลงชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การในการวางแผน และการดำเนินกิจกรรมที่สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจนสามารถลดล้างความรู้สึกต่อต้านเป็นกิจกรรมที่ผู้มีอำนาจให้ความสนใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ

ตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่องซึ่งชัยชนะในระยะสั้นเป็นแรงส่งและรักษาระดับแรงจูงใจให้มุ่งหน้าสู่การเปลี่ยนแปลงต่อไป สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงขั้นสร้างชัยชนะในระยะสั้น ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การวางแผนและการดำเนินกิจกรรมที่สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถลบล้างความรู้สึกต่อต้าน ผู้มีอำนาจให้ความสนใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือ 2) การรายงานผลการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงสำเร็จ 3) การสร้างขวัญและกำลังใจ การให้รางวัลแก่ผู้ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ และ 4) การจัดกิจกรรมสร้างชัยชนะระยะสั้นในองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาแรงส่งและรักษาระดับแรงจูงใจให้มุ่งหน้าสู่การเปลี่ยนแปลง

### 3.4.7 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) กล่าวถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ใช้ความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบาย 2) ให้รางวัล และส่งเสริมพัฒนาแก่บุคลากรซึ่งสามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ และ 3) สร้างความมีชีวิตชีวาให้กลับสู่กระบวนการอีกครั้งด้วยโครงการใหม่ๆ และผู้จุดประกายคนใหม่ๆ สอดคล้องกับคอตเตอร์ (อ้างถึงใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6-10, 2556, น. 10-59) ที่กล่าวเพิ่มเติมถึงความสำเร็จหลังการประกาศชัยชนะในระยะสั้นผู้นำควรอาศัยเครดิตที่ได้รับจากชัยชนะระยะสั้นรวบรวมพลังและผู้คนเข้าเผชิญกับปัญหาที่ใหญ่กว่าเดิมขึ้นไปอีกเป็นการสร้างความสำเร็จใหญ่ๆ ต่อยอดบนความสำเร็จเล็กๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นทันทีที่ประสบชัยชนะระยะสั้นรีบวิเคราะห์ว่าอะไรที่ได้ดีแล้ว อะไรที่ยังต้องปรับปรุงแล้วตั้งเป้าต่อยอดในลักษณะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดไอเดียใหม่ๆ อยู่เสมอ พร้อมสรรหาผู้ก่อการเปลี่ยนแปลงหน้าใหม่ๆ เข้ามาเสริมในทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ ไมค์ เบียร์ (2556, pp. 71-76) โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็ก ทำให้ง่ายต่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กมีโอกาที่ประสบความสำเร็จสูง หากมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถจำกัดอยู่ในหน่วยงานเล็กๆ ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ยังได้เสนอวิธีให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) ทำให้องค์การพร้อมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ พนักงานมีแรงจูงใจโดยส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง องค์การเป็นแบบไม่มีลำดับชั้นมีการทำงานแบบร่วมมือ 2) การติดตามปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การค้นหาสัญญาณล่วงหน้าของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีความสำคัญ มองให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ กำหนดสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งวัดระดับความเร็วและทิศทางของเทคโนโลยีใหม่ กำหนดการรายงานข้อมูลที่ทันเวลา 3) ติดตามสังเกตปัจจัยภายในอย่างสม่ำเสมอ 4) หาสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายด้วยการพยายามรักษาทีมทำงานที่สมบูรณ์ไว้ การสร้างโอกาสให้เกิดความเกี่ยวกันทางสังคมในที่ทำงาน เช่น มีห้องรับประทานอาหาร สโมสรทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกัน เป็นต้น รวมถึงสร้างค่านิยมหลักที่ดีกว่าในการทำงาน ซึ่งค่านิยมหลัก

(core values) เป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การเป็นหลักยึดสำหรับคนทำงาน เพื่อคงความสมดุล และแข็งแกร่งท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 191-192) กล่าวถึงขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนี้ต้องไม่มีการหยุดแม้จะพบกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้ 1) การมอบหมายงานให้สมาชิกพร้อมสนับสนุนเขาอย่างเต็มที่ทำงานที่ค้างให้แล้วเสร็จเป็นปัจจุบัน กำจัดงานที่ค้างและไม่มีผลอะไรกับปัจจุบันทิ้งไป 2) สร้างความกระตือรือร้นให้คงอยู่ตลอดเวลา 3) ใช้สถานการณ์ใหม่เพื่อสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลง และ 4) การแสดงตนเป็นแบบอย่างการเปลี่ยนแปลงที่ดี

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ความน่าเชื่อถือที่จากความสำเร็จที่มีมากขึ้นเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง ระเบียบ การส่งเสริมพัฒนาแก่บุคลากรซึ่งสามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ จัดหาสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมาย ด้วยการพยายามรักษาทีมทำงานที่สมบูรณ์ไว้ด้วยกัน การสร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และการติดตามการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายที่เอื้อต่อการทำงาน 2) การส่งเสริมพัฒนาแก่บุคลากรซึ่งสามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง 3) การจัดหาสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายด้วยการพยายามรักษาทีมทำงานที่สมบูรณ์ไว้ด้วยกันการสร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน 4) การเฝ้าติดตามปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

### **3.4.8 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ**

ชาน คิม. ดับเบิลยู, และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 12) กล่าวถึงขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 1) สร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ 2) พัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคอตเตอร์ (อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2556, น. 10-59) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจะไม่ต่อเนื่องถาวรราบไคที่มันยังไม่ใช่วิถีชีวิตที่คนในองค์กรใช้ในการทำงานและในการดำเนินชีวิต ราบไคที่ยังไม่ใช่วัฒนธรรมหรือไม่ใช่บรรทัดฐานทางสังคมขององค์กร พร้อมทั้งเสนอการเสริมรากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำต้องเชื่อมโยงให้ผู้คนเห็นว่าวิธีทำงานแบบใหม่พฤติกรรมใหม่หรือเจตคติใหม่ทำให้ผลงานของบริษัทดีขึ้นอย่างไรแล้วผู้นำต้องทำให้การสนับสนุนจากข้างบนมีความต่อเนื่อง โดยให้เวลามากพอกับการบ่มเพาะและคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มั่นในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำไปแล้วนั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะ (specification) ของผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำใหม่ว่าจะต้อง

แตกต่างไปจากผู้นำในยุคจารีตนิยมด้วย ในระดับพนักงานก็เช่นกันการว่าจ้างพนักงานใหม่ต้องใช้ค่านิยมใหม่ในการคัดเลือก และ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, p. 214) กล่าวถึงวิธีการในขั้นตอนนี้ ดังนี้ 1) อย่าหยุดถึงขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะฝังรากลงในวัฒนธรรม 2) ใช้การปฐมนิเทศสมาชิกใหม่อย่างมีประสิทธิภาพในการแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ยังคงการใส่ใจอย่างแท้จริง 3) ใช้วิธีการเลื่อนขั้นหรือตอบแทนบุคคลที่ทำงานสอดคล้องกับมาตรฐานใหม่ให้สามารถมีตำแหน่งที่มีอำนาจในการทำงานอย่างเห็นได้ชัด 4) บอกเล่าถึงประสบการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับระบบใหม่ที่ได้ทำและทำไมจึงประสบความสำเร็จ และ 5) มั่นใจว่าสมาชิกมีพฤติกรรมใหม่ที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอมองเห็นผลที่ได้จากการกระทำ

จากข้อมูลการศึกษาที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ มีการสร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้นอย่างต่อเนื่อง มีการบ่มเพาะและคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มั่นในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำไปแล้ว การใช้ค่านิยมใหม่ในการคัดเลือกการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การโดยการสร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์การ ส่งเสริมบุคลากรยึดมั่นระบบการทำงานรูปแบบใหม่ 2) สร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ปรากฏชัดเจน ส่งเสริมสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 3) ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมบ่มเพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ฯ และคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ได้ทำไปแล้ว และ 4) นำค่านิยมใหม่ขององค์การมาประกอบการพิจารณาการคัดเลือกการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ

#### 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

##### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 (2562, น. 1-13) ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จัดตั้งขึ้นประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย มีจำนวน 27 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก จำนวน 20 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 47 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาในปีงบประมาณ 2562 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย จุดเน้น และยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### 4.1.1 วิสัยทัศน์

“การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย”

#### 4.1.2 พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้นักเรียนระดับมัธยมมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลัก 12 ประการ
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบูรณาการจัดการศึกษา
4. ส่งเสริมและพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

#### 4.1.3 เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนมีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย มีคุณภาพและได้รับโอกาสในการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 และสถานศึกษาในสังกัดมีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เน้นการทำงานแบบบูรณาการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

#### 4.1.4 นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

1. ศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

4. การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
5. การพัฒนาระบบสารสนเทศ และระบบ ICT

#### 4.1.5 จุดเน้น

1. การประกันคุณภาพและการควบคุมภายใน
2. O-NET
3. การนิเทศการสอน
4. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
5. ทักษะวิชาการ ทักษะวิชาชีพ ทักษะชีวิต
6. มาตรฐานป้องกันภัย
7. SCQA, OBECQA
8. คู่มือการบริหารงาน
9. ICT
10. การเบิกจ่ายงบประมาณ
11. Smart Teacher, Smart Student

#### 4.1.5 ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ประกอบด้วย

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
2. ผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม
3. พัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
4. สร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา
5. จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

#### 4.1.6 รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งในพื้นที่จังหวัดสุโขทัย จำแนกตามสห

วิทยาเขต

สหวิทยาเขตเจ้าราม ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม
2. โรงเรียนกงไกรลาศวิทยา
3. โรงเรียนคีรีมาศพิทยาคม
4. โรงเรียนบ้านใหม่เจริญผลพิทยาคม
5. โรงเรียนยางซ้ายพิทยาคม
6. โรงเรียนบ้านสวนวิทยาคม

7. โรงเรียนลิไทพิทยาคม
8. โรงเรียนหนองตูมวิทยา
9. โรงเรียนไกรในพิทยาคม รัชมั่งคลาภิเชก

สหวิทยาเขตพระแม่ย่า ประกอบด้วย

1. โรงเรียนอุดมครุณี
2. โรงเรียนศรีสำโรงชนูปถัมภ์
3. โรงเรียนทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์
4. โรงเรียนขุนไกรพิทยาคม
5. โรงเรียนวังทองวิทยา
6. โรงเรียนบ้านไร่พิทยาคม
7. โรงเรียนชัยมงคลพิทยา

8. โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา

9. โรงเรียนดลิ่งชั้นวิทยานุสรณ์

สหวิทยาเขตศรีสวรรค์ ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา
2. โรงเรียนเมืองเซลียง
3. โรงเรียนศรีนคร
4. โรงเรียนเมืองดั่งวิทยา
5. โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม
6. โรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา 2
7. โรงเรียนหนองกลับพิทยาคม
8. โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา
9. โรงเรียนท่าชัยวิทยา

#### 4.1.7 รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งในพื้นที่จังหวัดตาก จำแนกตามสหวิทยา

เขต

สหวิทยาเขตลุ่มน้ำปิง

1. โรงเรียนตากพิทยาคม
2. โรงเรียนผดุงปัญญา
3. โรงเรียนวังเจ้าพิทยาคม
4. โรงเรียนวังหินกิตติพิทยาคม
5. โรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม



6. โรงเรียนวังประจวบวิทยาคม
  7. โรงเรียนสามเงาวิทยาคม
  8. โรงเรียนบ้านตากประชาวิทยาการ
  9. โรงเรียนยกกระบัตร์วิทยาคม
  10. โรงเรียนถนนอมราษฎรบำรุง
  11. โรงเรียนทุ่งฟ้าวิทยาคม
- สหวิทยาเขตลุ่มน้ำเมย
1. โรงเรียนสรรพรวิทยาคม
  2. โรงเรียนอัมพางวิทยาคม
  3. โรงเรียนพบพระวิทยาคม
  4. โรงเรียนแม่กุวิทยาคม
  5. โรงเรียนด่านแม่ละเมาวิทยาคม
  6. โรงเรียนแม่ปะวิทยาคม
  7. โรงเรียนแม่จะเรวิทยาคม
  8. โรงเรียนแม่ระมาดวิทยาคม
  9. โรงเรียนท่าสองยางวิทยาคม

#### 4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับจังหวัดสุโขทัยและจังหวัดตาก

4.2.1 **ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดสุโขทัย** (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนา จังหวัดสุโขทัย. น.1)

จังหวัดสุโขทัยตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย มีเนื้อที่ประมาณ 6,596.092 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,122,557 ไร่ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม โดยตอนเหนือเป็นที่ราบสูง มีภูเขาทอดแนวยาวมาทางทิศตะวันตก พื้นที่ตอนกลางเป็นที่ราบและตอนใต้เป็นพื้นที่ราบสูง มีแม่น้ำไหลผ่านจากเหนือลงใต้ โดยผ่านพื้นที่อำเภอศรีสัชชนาลัย อำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสำโรง อำเภอเมืองสุโขทัย และอำเภอกงไกรลาศ เป็นระยะทางประมาณ 170 กิโลเมตร จังหวัดสุโขทัยมีภูเขาที่ใหญ่และสูงที่สุด คือ เขาหลวง ซึ่งยอดเขามีความสูง 1,200 เมตรจากระดับน้ำทะเล

จังหวัดสุโขทัยแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสุโขทัย อำเภอบ้านด่านลานหอย อำเภอศรีมาศ อำเภอกงไกรลาศ อำเภอศรีสัชชนาลัย อำเภอศรีนคร อำเภอศรีสำโรง อำเภอสวรรคโลก และอำเภอทุ่งเสลี่ยม

เป้าหมายการพัฒนาจังหวัดสุโขทัย พ.ศ.2561-2564

1. เมืองท่องเที่ยวมรดกโลก ประกอบด้วย

- 1.1 เมือง 2 มรดก ได้แก่ เมืองสุโขทัย และเมืองศรีสัชนาลัย
- 1.2 เมืองมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีลอยกระทงเผาเทียนเล่นไฟ
- 1.3 เมืองแห่งประวัติศาสตร์และอารยธรรม มหาราช / นักปราชญ์ /  
นักรบ หลักศิลาจารึก ลายสือไทย ภูมิปัญญา จุดกำเนิดอารยธรรม
- 1.4 เมืองท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
2. เมืองเกษตร อุตสาหกรรม / สินค้าและบริการบนฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์  
มูลค่าสูง
  - 2.1 เมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์
  - 2.2 เกษตรกรปลอดภัย เน้นการเกษตรอินทรีย์
  - 2.3 ยกระดับอุตสาหกรรมและสินค้าบริการ ย่นการค้าตลาด 800 ปี  
ทอง เงินโบราณ สังคโลก ผ้าทอแพรรักษ์
  - 2.4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง
3. เมืองรุ่งอรุณแห่งความสุข
  - 3.1 ส่งเสริมเมืองสุโขทัยน่าอยู่
  - 3.2 การพัฒนาการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน
  - 3.3 การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม การแก้ไขปัญหาความยากจน
  - 3.4 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและพลังงาน
4. เมืองนวัตกรรม
  - 4.1 การบริหารจัดการภาครัฐ และการให้บริการประชาชนที่ทันสมัย  
จังหวัดสุโขทัย 4.0 ด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม และธรรมาภิบาล
  - 4.2 ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
  - 4.3 เชื่อมโยงสานสัมพันธ์กับเมืองศักยภาพในภูมิภาค

**4.2.2 ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดตาก** (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนา  
จังหวัดตาก. น.2-6)

จังหวัดตากตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศ มีพื้นที่ทั้งหมด 16,406.65 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 10,324,156.25 ไร่ เป็นจังหวัดที่มีขนาดอันดับ 4 ของประเทศ และเป็นอันดับ 2 ของภาคเหนือ ตั้งอยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา 50 ลิปดา 36 พิลิปดาเหนือ และเส้นแวงที่ 99 องศา 7 ลิปดา 22 พิลิปดาตะวันออก สูงกว่าระดับน้ำทะเล 116 เมตร มีระยะทางห่างจากกรุงเทพฯ ตามระยะทางหลวงหมายเลข 1 ถนนพหลโยธิน เป็นระยะทางประมาณ 426 กิโลเมตร โดยสภาพพื้นที่จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ มีเทือกเขาถนนธงชัยกั้นกลาง

ส่วนที่ 1 ตั้งอยู่ทางด้านทิศตะวันออก ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่

อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา และอำเภอวังเจ้า สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูง และพื้นที่ราบสูง ลาดเอียงลงไปทางทิศตะวันออกสู่น้ำปิงและแม่น้ำวัง ทำให้เกิดพื้นที่ราบแคบริมสองฝั่งของแม่น้ำ

ส่วนที่ 2 ตั้งอยู่ทางด้านทิศตะวันตก ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่

อำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภออุ้มผาง และอำเภอท่าสองยาง ภูมิอากาศได้รับอิทธิพลมาจากมหาสมุทรอินเดียและทะเลอันดามัน มีความชุ่มชื้นฝนตกมากกว่าซีกด้านตะวันออก

การประกาศพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก

ตามประกาศคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ 1/2558 ลงวันที่ 18 มกราคม 2558 เรื่อง กำหนดพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ได้กำหนดขอบเขตพื้นที่ในระดับตำบล จำนวน 14 ตำบล เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ประกอบด้วย

อำเภอแม่สอด จำนวน 8 ตำบล ได้แก่ 1) ตำบลแม่สอด 2) ตำบลแม่ตาว 3) ตำบลท่าสายลวด 4) ตำบลพระธาตุผาแดง 5) ตำบลแม่กาษา 6) ตำบลแม่ปะ 7) ตำบลแม่กุ และ 8) ตำบลมหาวัน

อำเภอพบพระ จำนวน 3 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลพบพระ

2) ตำบลวาลีย์ และ 3) ตำบลช่องแคบ

อำเภอแม่ระมาด จำนวน 3 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลแม่ระมาด

2) ตำบลแม่จะเรอ และ 3) ตำบลชะเนือ

เป้าหมายการพัฒนาจังหวัดตาก พ.ศ. 2561-2564

1. พัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนให้มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

1.1 พัฒนาระบบสุขภาพ การศึกษา การเรียนรู้ การทำงาน รายได้ ที่อยู่อาศัย ครอบครัว ชุมชน และการเข้าถึงบริการภาครัฐ ส่งเสริมการเรียนรู้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พื้นที่

1.2 พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน ถนนไฟฟ้า ประปาให้ครอบคลุมในทุก

ยั่งยืน

2. อนุรักษ์ ฟื้นฟู และป้องกันรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่าง

2.1 ป้องกันรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.2 ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน การบริหารจัดการขยะ น้ำเสียอย่าง

ยั่งยืน

3. การพัฒนาผลิตภาพทางการเกษตร

3.1 ส่งเสริมการค้าการเกษตรปลอดภัย เกษตรผสมผสานอย่างยั่งยืน

### 3.2 พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร

#### 4. การส่งเสริมการท่องเที่ยว สินค้า OTOP และสินค้าชายแดน

##### 4.1 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การประชาสัมพันธ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

##### 4.2 พัฒนาคุณภาพและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า OTOP

##### 4.3 ส่งเสริมการค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษ

#### 5. การบริหารจัดการภาครัฐ และการรักษาความมั่นคงชายแดนและความ

สงบเรียบร้อย

##### 5.1 สร้างขีดความสามารถในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง

ชายแดน

##### 5.2 พัฒนาระบบการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกประชาชนและ

ข้าราชการ

แผนแม่บทพัฒนาพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับเขตพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตาก (สำนักงานจังหวัดตาก, 2561, น. 23) จังหวัดตากมีกรอบแนวคิดการจัดการพื้นที่จังหวัดตากสู่มหานครแห่งความสุขและศูนย์กลางการค้าบนระเบียงเศรษฐกิจ (East-West Economic Corridor and North-South Economic Corridor) มุ่งสู่ยุทธศาสตร์ 5 ประการ ได้แก่

1. การเป็นพื้นที่การค้าชายแดนระดับนานาชาติ
2. ศูนย์กลางการค้าการลงทุนบนระเบียงเศรษฐกิจ
3. อุตสาหกรรมเกษตรอินทรีย์ระดับโลก
4. สวนนวัตกรรมอารยธรรมแห่งขุนเขาเพื่อสุขภาพและสันติภาพ
5. ขับเคลื่อนความเท่าเทียมทางการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข

ตลอดจนสร้างกลไกพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

โดยกำหนดเขตพื้นที่พัฒนาเพื่ออนาคตแบ่งเป็น 4 พื้นที่ ดังนี้

พื้นที่ A กำหนดให้อำเภอแม่สอด มีบทบาทเป็นเมืองศูนย์กลางการค้าระหว่างประเทศ (Land Port) มีเป้าหมายในการยกระดับอุตสาหกรรมเดิมและพัฒนาต่อยอดให้มีความเข้มแข็ง มีการบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) พัฒนาการประกอบการร่วม (Co-production Area) กับเมียนมา ประสานงานบ้านพี่เมืองน้อง (Sister City) (แม่สอด-เมียวดี) มีจุดเดียวของการประกอบกิจการอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงานแบบเข้มข้น

พื้นที่ B เมืองศูนย์กลางทางการค้าบนระเบียงเศรษฐกิจ East-West Economic Corridor and North-South Economic Corridor ที่เป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนประกอบด้วย อำเภอเมืองตาก บ้านตาก และวังเจ้า มีบทบาทเป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนบนเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก (EWEC) และแนวเหนือ-ใต้ (NSEC) มีเป้าหมาย

เป็นศูนย์พักกระจายสินค้าและการขนส่ง (Warehouse & Transportation Oasis) ศูนย์การซ่อมบำรุงระบบรางและขนส่งทางบก (Rail and Land Transportation Maintenance Hub) ศูนย์กลางทางการศึกษา (Edu City) และการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo) ประกอบด้วย การพัฒนาที่อยู่อาศัย สถานที่และแหล่งวันทาการ หน่วยราชการ แห่งธุรกิจการเงินและส่งเสริมการค้าแบบ B2B (การค้าโดยตรงระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ) และ B2C (การค้าโดยตรงจากธุรกิจสู่ลูกค้าโดยไม่ผ่านคนกลาง) และอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุง

พื้นที่ C ใน 4 อำเภอของจังหวัดตาก คือ อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง และอำเภอสามเงา มีบทบาทเป็นเมืองเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ (Organic Agriculture City) โดยยกระดับอำเภอพบพระจากการเกษตรแบบเคมีให้เกินเกษตรปลอดภัย และยกระดับอีก 3 อำเภอ จากเกษตรพื้นบ้านเป็นเกษตรอินทรีย์ มุ่งสู่การผลิตอาหารเพื่อสุขภาพ

พื้นที่ D อำเภออุ้มผาง กำหนดให้มีบทบาทเป็นเมืองอารยธรรมแห่งขุนเขา (Civilized City in the Mountains) มีเป้าหมายเป็นแหล่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นสถานที่พักผ่อนเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ผจญภัย และรักษาสภาพ รวมถึงวัฒนธรรม อาหารชาติพันธุ์วิถีชีวิต และอุตสาหกรรมภาคบริการ สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูง

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554, น. 244-250) ได้วิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์ คือปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมคือปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การกับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์

ทองคำ พิมพา (2556, น. 96-99) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า ระดับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

นนทิพร สาน้อย (2557, น. 120-123) ได้ทำการวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่างโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ 3 ปัจจัย คือปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยการจัดการข้อมูล

รักเกียรติ หงส์ทอง และธนพงษ์ อุดมทรัพย์ (2558, น. 1280-1292) ได้ศึกษาประสิทธิผลขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ-ตะวันตก พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกมีผลการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความร่วมมือ การตรวจสอบความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การมิติความผูกพันต่อองค์การด้านความผูกพันต่อเป้าหมาย และมิติการปรับตัวขององค์การด้านวิธีการปรับตัวและการจัดการปรับตัว

เกษร ชันธะบุรณ์ (2561, น. 14-16) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทั้งในภาพรวมและในรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

นพรินทร์ สุบินรัตน์ (2561, น. 67-82) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับปานกลาง

พิเชษฐ์ ภูเฉลิมตระกูล (2561, น. 300-310) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของเทศบาลทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และการเป็นแบบอย่างที่ดีส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของเทศบาล

และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ทั้ง 4 ตัวแปรร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 49 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

สุพรรณณี บุญหนัก (2561, น. 197) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

วิลาวัลย์ อันมาก (2556, น. 100-107) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และพบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน และครูที่มาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน

ภิรมณ์ จันทรโนมัย (2559, น. 89-104) ได้วิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กบริหารการเปลี่ยนแปลง 9 องค์ประกอบ 1) การสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว 2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์แก่คนในองค์กร 5) การขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น 7) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ 9) ภาวะความเป็นผู้นำ ตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนขนาดเล็กมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัทมาภรณ์ ปุสา (2561, น. 14-1-14-11) ได้วิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ดีมี 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน และด้านทักษะความรู้ความสามารถ

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

McConnell, Lonnie Lane (1991) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความ

เป็นผู้นำด้านการจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญกับพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ของผู้นำด้านการจัดการมีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Cringan, Gary A. (1997) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามีข้อสรุปและข้อเสนอแนะ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้บริหาร สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ในการเป็นแบบอย่าง เป็นที่ปรึกษาเหมือนสมาชิกในครอบครัว การศึกษาพัฒนาอย่างเป็นทางการหรือมีอาชีพสามารถสนับสนุนการทำงานแต่ไม่สามารถแทนที่ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้

Groves, KS (2006) ได้ศึกษา การแสดงออกทางอารมณ์ของผู้นำความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่ามีความสอดคล้องกับความคาดหวังการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในขณะที่การแสดงออกทางอารมณ์ของผู้นำจะกลั่นกรองความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และขนาดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีทักษะการแสดงออกทางอารมณ์สูงช่วยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์กรของตน

M. Taylor, C. , J. Cornelius, C. และ Colvin, K. (2014) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร การวิเคราะห์การถดถอยยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำระดับสูงกับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีทักษะความเป็นผู้นำสูงช่วยอำนวยความสะดวกในการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในองค์กรของตน





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการครู ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 จำนวน 47 แห่ง ปีการศึกษา 2562 จำนวน 2,105 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครจซี่และ มอร์แกน จำนวน 325 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 43 แห่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยมีการกำหนดจำนวนกลุ่ม ตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามสัดส่วนประชากร (รายละเอียดในภาคผนวก ก)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกระบวนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน และวิทยฐานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 25 ข้อ (โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554)) เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 35 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามขั้นตอนดังนี้

2.3.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

2.3.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

- 2.3.3 เขียนนิยามศัพท์และกำหนดแผนการเขียนข้อคำถามโดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์เป็นผู้ให้คำปรึกษา
- 2.3.4 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามนิยามศัพท์
- 2.3.5 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำและ  
ตรวจสอบข้อคำถามเพื่อแก้ไขให้เหมาะสม
- 2.3.6 นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (รายละเอียดในภาคผนวก ข)  
เพื่อตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา และพิจารณาความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ และหาค่าดัชนี  
ความสอดคล้อง (IOC) โดยพบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .08-1.00
- 2.3.7 ปรับปรุงคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์
- 2.3.8 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 50 คน เพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถามโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ  
ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)
- ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถามโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์  
แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิง  
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .980  
จำแนกค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ตามรายด้านได้ ดังนี้
- การสร้างวิสัยทัศน์ (X1) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .857
  - การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (X2) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .940
  - การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (X3) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .922
  - การเป็นแบบอย่างที่ดี (X4) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .962
  - การสร้างนวัตกรรม (X5) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .951
- คำถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา จำนวน 35 ข้อ  
มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .991 จำแนกค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
ตามรายชั้น ได้ดังนี้
- ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Y1) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
ของครอนบาค เท่ากับ .937
  - ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y2) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
เท่ากับ .943
  - ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง (Y3) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ  
ครอนบาค เท่ากับ .940

ชั้นสื่อสารวิทยทัศน์ (Y4) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .952

ชั้นขจัดอุปสรรค (Y5) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .960

ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น (Y6) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .952

ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y7) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .949

ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Y8) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .937

2.3.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอหนังสือส่งขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย พร้อมแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ด่วน (EMS) พร้อมแนบซองบรรจุแบบสอบถามที่ติดดวงตราไปรษณีย์สำหรับส่งกลับคืนผู้วิจัย

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถาม และหากพบว่าโรงเรียนยังส่งคืนไม่ครบผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดตามและจัดส่งแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อให้ครบตามจำนวน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 325 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 4. ระยะเวลาดำเนินการเก็บข้อมูล

ระหว่างวันที่ 20 เดือนกรกฎาคม ถึงวันที่ 8 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2562

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

5.1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการครูกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการแจกแจงความถี่ (Frequencies) โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean,  $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation, S.D.)

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดค่าเฉลี่ยในการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51 - 5.00	มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean,  $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation, S.D.)

เกณฑ์ในการแปลความหมายสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ได้กำหนดค่าเฉลี่ยในการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51 - 5.00	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**5.1.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38** โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) การพิจารณาระดับความสัมพันธ์พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ของ (Hinkle D. E. 1998, p. 118) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.91-1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-0.90	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.51-0.70	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.50	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00-0.30	หมายถึง มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำมาก

**5.1.5 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38** โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน โดยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 43 แห่ง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าได้รับแบบสอบถามคืนเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	111	34.20
	หญิง	214	65.80
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	145	44.60
	ปริญญาโท	172	52.90
	ปริญญาเอก	8	2.50
ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา	18	5.50
	รองผู้อำนวยการ	10	3.10
	ครูผู้สอน	297	91.40
วิทยฐานะ	ไม่มีวิทยฐานะ	92	28.30
	ชำนาญการ	108	33.20
	ชำนาญการพิเศษ	123	37.80
	เชี่ยวชาญ	2	0.60

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 38

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38**

**1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำแนกเป็นรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.2**

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล (5 ระดับ*)
การสร้างวิสัยทัศน์ (X1)	4.21	0.59	มาก
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (X2)	4.18	0.61	มาก
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (X3)	4.23	0.69	มาก
การเป็นแบบอย่างที่ดี (X4)	4.30	0.60	มาก
การสร้างนวัตกรรม (X5)	4.16	0.64	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (X<sub>tot</sub>)</b>	<b>4.22</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย,  
1.50-1.00 = น้อยที่สุด



จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.60) และด้านการสร้างนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.64)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายข้อ

การสร้างวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของ สถานศึกษา	4.19	0.65	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ใน การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.25	0.70	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	4.33	0.71	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ท้าทายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว	4.18	0.73	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนา แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการ ทำงาน	4.12	0.79	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (X1)</b>	<b>4.21</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายข้อ

การเผยแพร่วิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้	4.30	0.71	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.12	0.71	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน	4.18	0.74	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการโน้มน้าว การจูงใจครูและบุคลากรเพื่อให้ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.13	0.75	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.18	0.71	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (X<sub>2</sub>)</b>	<b>4.18</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.71)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำแนกเป็นรายข้อ

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำกับครูและบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้	4.19	0.75	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบอำนาจและความไว้วางใจครูและบุคลากรในการทำงาน	4.24	0.74	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม	4.20	0.74	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอย่าง ต่อเนื่อง และทั่วถึง	4.23	0.75	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่าง ต่อเนื่องและทั่วถึง	4.31	1.76	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (X3)</b>	<b>4.23</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 1.76) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำกับครูและบุคลากร ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการเป็น แบบอย่างที่ดี จำแนกเป็นรายข้อ

การเป็นแบบอย่างที่ดี	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติกปฏิบัติตน แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.30	0.69	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.38	0.68	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่น การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา	4.36	0.67	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตลอดจน ได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา	4.22	0.73	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศตน ในการทำงาน แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.26	0.72	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (X4)</b>	<b>4.30</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านมีคุณธรรมจริยธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.68) และผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตลอดจนได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.73)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้างนวัตกรรม จำแนกเป็นรายข้อ

การสร้างนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรม ใช้นวัตกรรม และสามารถเผยแพร่นวัตกรรม	4.19	0.71	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นครูและบุคลากร ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	4.19	0.73	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง	4.16	0.76	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม ของสถานศึกษา	4.13	0.77	มาก
ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลเกี่ยวกับ การสร้างนวัตกรรมของครู และบุคลากร	4.15	0.74	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (X5)</b>	<b>4.16</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย,  
1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้างนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้ นวัตกรรมใช้นวัตกรรมและสามารถเผยแพร่นวัตกรรม และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นครู และบุคลากรในการสร้างและพัฒนาวัตกรรมการเกิดขึ้นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.71 และ  $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้าง นวัตกรรมโดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.77)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำแนกเป็นรายชั้น ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำแนกเป็นรายชั้น

สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล (5 ระดับ*)
ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Y1)	4.06	0.63	มาก
ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y2)	4.08	0.68	มาก
ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง (Y3)	4.14	0.76	มาก
ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ (Y4)	4.04	0.66	มาก
ชั้นจัดอุปสรรค (Y5)	4.05	0.67	มาก
ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น (Y6)	4.11	0.69	มาก
ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y7)	4.19	0.66	มาก
ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Y8)	4.12	0.69	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y<sub>tot</sub>)</b>	<b>4.10</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวมมีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายชั้น พบว่าทุกชั้นอยู่ในระดับมาก โดยชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.66) และชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.66)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ

ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รับทราบปัญหา	4.02	0.74	มาก
สถานศึกษาโดยการนำรูปภาพของปัญหา วิดีโอ หรือเหตุการณ์จริง นำเสนอแก่ครูและบุคลากร เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว			
สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.72	มาก
สถานศึกษาได้สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากร เกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการแก้ปัญหา และพร้อมให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ	4.07	0.72	มาก
สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รักษา ระดับจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา	4.09	0.73	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y1)</b>	<b>4.06</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รักษาระดับจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.73) และสถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รับทราบปัญหาสถานศึกษา โดยการนำรูปภาพของปัญหา วิดีโอหรือเหตุการณ์จริง นำเสนอแก่ครูและบุคลากรเพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วน ของการเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายข้อ

ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากร ที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การทำงาน	4.04	0.78	มาก
สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลง สถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากร ที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา	4.08	0.75	มาก
สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมที่ทำให้ทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม	4.09	0.74	มาก
สถานศึกษาได้มอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ แสดงออกซึ่งศักยภาพและบทบาทการพัฒนาสถานศึกษา	4.11	0.74	มาก



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
สถานศึกษาได้คัดเลือกครูและบุคลากรที่เห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง	4.06	0.79	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y2)</b>	<b>4.08</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย,  
1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสถานศึกษาได้มอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงออกซึ่งศักยภาพ และบทบาทการพัฒนาสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.74) และสถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถมีทักษะและประสบการณ์การทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการ  
การเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายชื่อ

ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมมือกับครูและบุคลากร ในสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจน และมีพลังเพื่อให้ครูและบุคลากรพร้อมทุ่มเท ทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.07	0.78	มาก
สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาที่มี จุดมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถานศึกษา	4.24	1.81	มาก
สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้	4.13	0.72	มาก
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับครูและบุคลากรพัฒนา ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา	4.12	0.73	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y3)</b>	<b>4.14</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย,  
1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าสถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์  
ใหม่ของสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 1.81) และทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมมือกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา  
กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและมีพลังเพื่อให้ครูและบุคลากรพร้อมทุ่มเท  
ทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์  
จำแนกเป็นรายข้อ

ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้แก่ครูและ บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	0.74	มาก
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิตของตนเอง	4.06	0.75	มาก
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้ครู และบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่	4.08	0.76	มาก
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและ บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่าง เปิดเผยและจริงใจกับสมาชิก	3.95	0.79	มาก
สถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษา มีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และเชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ แล้วสถานศึกษา จะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม	4.07	0.75	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y4)</b>	<b>4.04</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย,  
1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ ,  
S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่  
อินเทอร์เน็ต ดาวเทียมในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.76) และทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของ  
ครูและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและจริงใจกับสมาชิกมีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นขจัดอุปสรรค  
จำแนกเป็นรายชื่อ

ชั้นขจัดอุปสรรค	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้คอยตรวจสอบถึงอุปสรรค ที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้ง การดำเนินการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว	3.98	0.78	มาก
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเชื่อมั่นให้ครูและ บุคลากรในสถานศึกษาให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยง และยกย่องสมาชิกใหม่ที่พร้อม ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	4.02	0.77	มาก
สถานศึกษาได้แก้ปัญหาครูและบุคลากรที่ขัดขวาง การเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรม และในรูปแบบเดียวกัน โดยใช้มาตรการแรงกดดัน ทางสังคม หรือการโยกย้าย หา บทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	3.98	0.87	มาก
สถานศึกษาได้ปรับโครงสร้างองค์การ ให้เอื้อต่อการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.12	0.74	มาก
สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาวิธีการ ทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	4.17	0.71	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y5)</b>	<b>4.05</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย,  
1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นขจัดอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.05,  
S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหา  
วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x}$  = 4.17, S.D. = 0.71)  
และทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้คอยตรวจสอบถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ  
พร้อมทั้งการดำเนินการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวกับสถานศึกษาได้แก้ปัญหาครูและบุคลากรที่ขัดขวาง  
การเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรมและในรูปแบบเดียวกันโดยใช้มาตรการแรงกดดันทางสังคมหรือการ

โยกย้ายหาบทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D. = 0.78 และ  $\bar{x} = 3.98$ , S.D. = 0.87)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น จำแนกเป็นรายชื่อ

ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
สถานศึกษาได้วางแผนและดำเนินกิจกรรมโดยเลือกกิจกรรมที่ทำสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจน กิจกรรมที่สามารถถลาล้างความรู้สึกต่อต้าน กิจกรรมที่ผู้มีอำนาจให้ความสนใจพร้อมให้ความช่วยเหลือ มาดำเนินการก่อน เพื่อสร้างชัยชนะระยะสั้น	4.11	0.76	มาก
สถานศึกษาให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ทำสำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร และถลาล้างความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4.13	0.76	มาก
สถานศึกษาได้สร้างขวัญกำลังใจ หรือมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ	4.18	0.79	มาก
สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสร้างชัยชนะระยะสั้นในสถานศึกษา เพื่อรักษาแรงส่งและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.81	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y6)</b>	<b>4.11</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าสถานศึกษาได้สร้างขวัญกำลังใจหรือมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.79) และสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจในสถานศึกษาเพื่อรักษาแรงส่งและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จำแนกเป็นรายชื่อ

ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้างการบริหารงาน และนโยบายของสถานศึกษาขึ้นใหม่ให้เอื้อต่อการทำงาน	4.14	0.75	มาก
สถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา	4.22	0.71	มาก
สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีค่านิยมการทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน	4.22	0.74	มาก
สถานศึกษาได้เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.77	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y7)</b>	<b>4.19</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าสถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา และสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความนิยมการทำงานเป็นทีมสร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.=0.71 และ  $\bar{x} = 4.22$ , S.D.=0.74) และสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโครงสร้างการบริหารงานและนโยบายของสถานศึกษาขึ้นใหม่ให้เอื้อต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.=0.75)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
องค์การ จำแนกเป็นรายชื่อ

ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	แปลผล (5 ระดับ*)
สถานศึกษาได้ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ยึดมั่นระบบการทำงานรูปแบบใหม่ สร้างความเชื่อมั่นว่าพฤติกรรมใหม่จะทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้	4.16	0.77	มาก
สถานศึกษาได้สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากรว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการส่งเสริมพัฒนา และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.13	0.76	มาก
สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมบ่มเพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.09	0.78	มาก
สถานศึกษาได้นำค่านิยมใหม่ของสถานศึกษามาประกอบการพิจารณาการคัดเลือกกว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน	4.11	0.76	มาก
<b>เฉลี่ยรวม (Y8)</b>	<b>4.12</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ \* : 5.00-4.51 = มากที่สุด, 4.50-3.51 = มาก, 3.50-2.51 = ปานกลาง, 2.50-1.51 = น้อย, 1.50-1.00 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าสถานศึกษาได้ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ยึดมั่นระบบการทำงานรูปแบบใหม่สร้างความเชื่อมั่นว่าพฤติกรรมใหม่จะทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.77) และสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมบ่มเพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.78)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา									ระดับความสัมพันธ์*
	ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการ เปลี่ยนแปลง	ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการ เปลี่ยนแปลง	ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์	ชั้นจัดอุปสรรค	ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น	ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง	ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร	รวม	
การสร้างวิสัยทัศน์	0.602**	0.621**	0.542**	0.624**	0.588**	0.618**	0.614**	0.527**	0.686**	ปาน กลาง
การเผยแพร่ วิสัยทัศน์	0.717**	0.714**	0.603**	0.711**	0.699**	0.712**	0.727**	0.699**	0.779**	สูง
การปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์	0.595**	0.636**	0.575**	0.639**	0.591**	0.617**	0.620**	0.610**	0.682**	ปาน กลาง
การเป็นแบบอย่าง ที่ดี	0.634**	0.637**	0.591**	0.634**	0.579**	0.641**	0.632**	0.628**	0.695**	ปาน กลาง
การสร้าง นวัตกรรม	0.764**	0.761**	0.650**	0.755**	0.727**	0.749**	0.724**	0.724**	0.817**	สูง
รวม	0.749**	0.762**	0.670**	0.761**	0.720**	0.755**	0.750**	0.731**	0.824**	สูง
ระดับ ความสัมพันธ์*	สูง	สูง	ปาน กลาง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	

หมายเหตุ \* : 0.00-0.30 = ระดับต่ำมาก, 0.31-0.50 = ระดับต่ำ, 0.51-0.70 = ระดับปานกลาง,  
0.71-0.90 = ระดับสูง, 0.91-1.00 = ระดับสูงมาก

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



จากตารางที่ 4.17 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง ( $r = 0.824^{**}$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับสมมุติฐานงานวิจัย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเป็นรายชั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทุกชั้น โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ ดังนี้ 1) ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r = 0.762^{**}$ ) 2) ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ ( $r = 0.761^{**}$ ) 3) ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น ( $r = 0.755^{**}$ ) 4) ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ( $r = 0.750^{**}$ ) 5) ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ( $r = 0.749^{**}$ ) 6) ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ( $r = 0.731^{**}$ ) 7) ชั้นจัดอุปสรรค ( $r = 0.720^{**}$ ) และ 8) ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $r = 0.749^{**}$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษากับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ ดังนี้ 1) การสร้างนวัตกรรม ( $r = 0.817^{**}$ ) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $r = 0.779^{**}$ ) 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r = 0.695^{**}$ ) 4) การสร้างวิสัยทัศน์ ( $r = 0.686^{**}$ ) และ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $r = 0.682^{**}$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ในการสร้างสมการเพื่อทำนายว่าตัวแปรชุดที่ 1 ด้านใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรชุดที่ 2 มากที่สุด ซึ่งปรากฏในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted  $R^2$ ) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตัวแปรชุดที่ 1	R	$R^2$	Adjusted $R^2$	Std.Error	F	P
( $X_5$ )	.817	.667	.666	.35110	647.548	.000
( $X_5$ ) ( $X_2$ )	.840	.706	.705	.33032	42.922	.000
( $X_5$ ) ( $X_2$ ) ( $X_3$ )	.847	.718	.716	.32407	13.543	.000

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 พบว่าตัวแปรด้านการสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ ) สามารถทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) = .667 หมายความว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรมสามารถทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้ร้อยละ 66.7

เมื่อเพิ่มตัวทำนายในการวิเคราะห์ พบว่าด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เพิ่มขึ้น เป็น .706 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ ) และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) สามารถร่วมกันทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 70.6

เมื่อเพิ่มตัวทำนายในการวิเคราะห์อีกตัวหนึ่ง พบว่าด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $X_3$ ) ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เพิ่มขึ้นเป็น .718 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ ) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $X_3$ ) สามารถร่วมกันทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 71.8

ส่วนตัวแปรด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วไม่พบความสามารถในการทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ตัวแปรชุดที่ 1	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน		
	B	Std. Error	$\beta$	t	p-value
(Constant)	.459	.131		3.515	.001**
การสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ )	.472	.049	.499	9.593	.000**
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ )	.258	.055	.258	4.657	.000**
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $X_3$ )	.142	.038	.161	3.680	.000**

R = .847 R<sup>2</sup> = .718 Adjusted R<sup>2</sup> = .716 Std. Error = .32407 F = 13.543\*\*

หมายเหตุ \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 พบว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $X_3$ ) และการสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ ) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สามารถทำนายพฤติกรรมได้ประมาณร้อยละ 71.8 ของความแปรผันทั้งหมด โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายตัวแปร Y เท่ากับ 0.32407 โดยการสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ ) ( $\beta = .499$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงที่สุด การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) ( $\beta = .258$ ) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $X_3$ ) ( $\beta = .161$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยรองลงมาตามลำดับ

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ สามารถสร้างสมการพยากรณ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = a + B_5(X_5) + B_2(X_2) + B_3(X_3)$$

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ สามารถสร้างสมการพยากรณ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_Y = \beta_5 Z_5 + \beta_2 Z_2 + \beta_3 Z_3$$

โดย

$\hat{Y}$	=	ค่าพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในรูปแบบคะแนนดิบ
a	=	ค่าคงที่
$B_1 B_2 \dots B_3$	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปร
$Z_Y$	=	ค่าพยากรณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
$Z_1 Z_2 \dots Z_3$	=	คะแนนมาตรฐานของตัวแปร
$\beta_1 \beta_2 \dots \beta_3$	=	สัมประสิทธิ์การถดถอยของคะแนนมาตรฐานของตัวแปร
$X_2$	=	การเผยแพร่วิสัยทัศน์
$X_3$	=	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
$X_5$	=	การสร้างนวัตกรรม

ดังนั้นสามารถสร้างสมการพยากรณ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในรูปแบบคะแนนดิบดังนี้

$$\hat{Y} = .459 + .472 (X_5) + .258 (X_2) + .142 (X_3)$$

สามารถสร้างสมการพยากรณ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_Y = .499 (Z_5) + .258 (Z_2) + .161 (Z_3)$$

จากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน พบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น .499 หน่วย หากภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการ  
เผยแพร่วิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น .258  
หน่วย และหากภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น  
1 หน่วย คาดว่าจะมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น .161 หน่วย

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามการรับรู้ของข้าราชการครู

1.1.2 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามการรับรู้ของข้าราชการครู

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

1.1.4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก

1.2.2 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 อยู่ในระดับมาก

1.2.3 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

1.2.4 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

### 1.3 วิธีการดำเนินการวิจัย

**1.3.1 ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการครู ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 จำนวน 47 แห่ง ปีการศึกษา 2562 จำนวน 2,105 คน

**1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง** เป็นข้าราชการครู กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน จำนวน 325 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 จำนวน 43 แห่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามขนาดโรงเรียน

#### 1.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน และวิทยฐานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 25 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .980

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 35 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .991

#### 1.3.4 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากสำนักบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอหนังสือส่งให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จากนั้นได้ส่งหนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย พร้อมแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ด่วน (EMS) พร้อมแนบซองบรรจุแบบสอบถามที่ติดดวงตราไปรษณีย์สำหรับส่งกลับคืนผู้วิจัย ผู้วิจัยได้รับคืนแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 325 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 20 เดือนกรกฎาคม ถึงวันที่ 8 เดือนตุลาคม พ.ศ.2562

#### 1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Sample Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## 1.4 ผลการวิจัย

### 1.4.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.80 จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 52.90 ดำรงตำแหน่งครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 91.40 และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 37.80

### 1.4.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ในภาพรวมพบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายละเอียดด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านมีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่น การปฏิบัติตนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตนแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศตนในการทำงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดด้านการสร้างนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ต่ำรองลงมาคือให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมของครู และบุคลากร เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ขอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นครูและบุคลากรในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาและมีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรมใช้นวัตกรรมและสามารถเผยแพร่วัตกรรม ตามลำดับ

### 1.4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ในภาพรวมพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายละเอียดชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พบว่า สถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา และสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีค่านิยมการทำงานเป็นทีม สร้างโอกาส

ให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน สถานศึกษาได้เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบ การทำงาน โครงสร้างการบริหารงาน และนโยบายของสถานศึกษาขึ้นมาใหม่ให้อึดต่อการดำเนินงานมี ค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งเมื่อพิจารณารายละเอียดชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ พุดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและ จริงใจกับสมาชิกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ต่ำรองลงมาคือทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนิน ชีวิตของตนเอง สถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ของสถานศึกษาและเชื่อว่าเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้แล้วสถานศึกษาจะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม และทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่ตามลำดับ

#### **1.4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38**

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทุกด้าน โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ชั้นสร้าง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด ส่วนชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ชั้นสร้าง จิตสำนึกแรงดวนของการเปลี่ยนแปลง ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ชั้นจัดอุปสรรค และ ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในภาพรวมกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทุกด้าน โดยระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สูงสุด ส่วนด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ



เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับสมมุติฐานงานวิจัย

#### 1.4.5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถทำนายพฤติกรรมได้ประมาณร้อยละ 71.8 มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.32407 โดยด้านการสร้างนวัตกรรม ( $X_5$ ) มีความสามารถทำนายสูงสุด ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $X_2$ ) และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $X_3$ ) มีความสามารถในการทำนายรองลงมาตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_4$ ) เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วไม่พบความสามารถในการทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สามารถสร้างสมการพยากรณ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_Y = .499 (Z_5) + .258 (Z_2) + .161 (Z_3)$$

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

### 2.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

จากการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 อยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.2) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มประชากร มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของนนทิพร สาน้อย (2557) พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือ

ตอนล่างโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ รองลงมา คือด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของทองคำ พิมพา (2556) พบว่า ระดับวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ทุกคนต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบกับผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ประกอบกับกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาแบบ ใหม่เน้นคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ เมื่อผ่านการประเมินแล้วต้องเข้าสู่ กระบวนการพัฒนาก่อนการบรรจุและแต่งตั้ง และต้องผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะได้รับ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา นอกจากนี้ในช่วงที่ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งระยะเวลา 1 ปีแรก ต้องได้รับการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตามตัวชี้วัด ที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 2)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.824 (ดังแสดงใน ตารางที่ 4.17) สอดคล้องกับงานวิจัยทองคำ พิมพา (2556) พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง และ สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, จักรกฤษณ์ โปตาพล และวิสัยพรณ์ เสรีวัฒน์ (2556) ที่ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการนำพองค์การสู่ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ด้วยการ รู้จักสภาพการณ์ในอนาคต ปัจจุบัน มองอนาคตที่ลึกซึ้งแล้วนำมาผสม เชื่อมโยง หลอมรวมเข้าด้วยกัน ต้องมีทักษะการคิดเป็นระบบและมองเชิงอนาคตภาพ สามารถบริหารคน บริหารตนและบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวนำ กล่าวจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การเป็นเลิศในทุกด้าน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางใด การบริหาร การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจะเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

### 2.1.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.3) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ทำลาย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานราชการจึงมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ รวมถึงการวางแผนกำหนดนโยบาย ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนมีลำดับขั้นตอน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 17-18) ได้อธิบายแนวทางการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม คือกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย กำหนดค่านิยมของโรงเรียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ สร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหัวข้ออื่นๆ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษามีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.686 (ดังแสดงในตารางที่ 4.17) จากการพิจารณารายละเอียดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ (ดังตารางที่ 4.3) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ทำลายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และขอผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการทำงาน แม้ในภาพรวมจะมี

ระดับปฏิบัติมากแต่เมื่อพิจารณาเทียบกับข้ออื่นๆ แล้วพบว่ามีความเฉลียวค่อนข้างต่ำ จึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

### 2.1.2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.4) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้ สามารถสื่อสารให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีวิธีการโน้มน้าว การจูงใจครูและบุคลากรเพื่อให้ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อ เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของเกษร ชันธะบุรณ์, สุเทพ เมยไธสง และกุศล ศรีสาร (2561) พบว่า ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร รองลงมาคือผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามแผนและผู้บริหารใช้วิธีการหลากหลายเพื่อให้คณะครูเข้าใจเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 17-18) ที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนแบบสองทิศทาง ดำเนินการเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญให้บุคลากรทราบ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหัวข้ออื่นๆ นั้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้ละเลยการเลือกใช้สื่อที่ง่าย ๆ ในการสื่อสารขั้นพื้นฐานที่เคยใช้มาในอดีตแล้วให้ความสำคัญสื่อเทคโนโลยีที่อาจยังไม่แพร่หลายในสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการศึกษาของเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) พบว่าสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีต่างๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ ขาดการนำเทคโนโลยีใช้ในระบบสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.779 (ดังแสดงในตารางที่ 4.17) อธิบายได้ว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ

อธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้มาก

### **2.1.3 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์**

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.5) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านผู้บริหารสถานศึกษาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงนั้นมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.76 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในสถานศึกษาทั้ง 43 แห่ง จึงสรุปได้ว่าถึงแม้สถานศึกษาหลายแห่งจะให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง แต่ก็มีสถานศึกษาที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานดังกล่าว

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.682 (ดังแสดงในตารางที่ 4.17) สอดคล้องกับงานวิจัยของเกษร ชันชะบูน สุเทพ เมยไธสง และกุศล ศรีสาร (2561) พบว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นนทิพร สาน้อย (2557) ที่ให้ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพราะหากมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วไม่ได้นำมาปฏิบัติก็ไม่ก่อให้เกิดผลต่อสถานศึกษาแต่อย่างใด

### **2.1.4 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี**

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.6) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านมีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตแก่ครูและ

บุคลากรในสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่นการปฏิบัติตนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตนแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศตนในการทำงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตลอดจนได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านมีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น.6-10) เรื่องสภาวะผู้นำตามแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) พบว่า ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.695 (ดังแสดงในตารางที่ 4.17 สอดคล้องกับผลการศึกษาของทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับบรรยากาศองค์การ และสอดคล้องกับจิตินา วรรณศรี (2550) พบว่า บรรยากาศองค์การอันประกอบด้วยพฤติกรรมผู้บริหาร พฤติกรรมครูและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมและมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดียอมทำให้เป็นที่เคารพรักของคณะครูและบุคลากรและทำให้การประสานงานการมีส่วนร่วมมีความสามัคคี ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นที่ลดความขัดแย้ง ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงได้

### 2.1.5 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ด้านการสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.7) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรมใช้นวัตกรรมสามารถเผยแพร่ นวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ชอบความท้าทายและกล้าเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การนิเทศ ติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมของครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนา นวัตกรรมของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้ นวัตกรรม ใช้นวัตกรรม และสามารถเผยแพร่ นวัตกรรมและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น

ครูและบุคลากรในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสพบเจอสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ นวัตกรรมด้านต่างๆ จากการศึกษาดูงาน การอบรมพัฒนาพัฒนาตนเองแล้วนำมาสู่การการปฏิบัติในสถานศึกษา ประกอบกับนโยบายการบริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล และโครงการ “หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม” ของคุรุสภาที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภา ประพันธ์พัฒน์ (2560) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหัวข้ออื่นๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ได้ดำเนินการผลักดันนวัตกรรมโดยการกำหนดเป็นโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษาจำนวนไม่มาก สอดคล้องกับการศึกษาของเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) พบว่า ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยการปรับโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมกับขนาดความจำเป็นและบริบทของสถานศึกษา ตามโครงสร้างหลักการบริหาร 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป และเพิ่มเติมบางส่วนตามความเหมาะสม

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.817 (ดังแสดงในตารางที่ 4.17) สอดคล้องกับฉวีดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 238) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในอนาคตประกอบด้วยความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล ความสามารถในการสร้างทีมงาน ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ความสามารถในการจัดการกับปัญหาและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

## 2.2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

จากการวิจัย พบว่า ระดับสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.8) แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ขั้นจัดอุปสรรค

และชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, pp. 11-12) สรุปได้ว่าการแปรรูปองค์การนั้นเป็นกระบวนการ ต้องก้าวไปตามขั้นตอนต่างๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องผ่านช่วงต่างๆ การละเลยขั้นตอนเหล่านั้นอาจทำให้ไม่ได้รับผลลัพธ์อย่างที่ตั้งใจไว้ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจมีผลกระทบที่ร้ายแรงทำให้องค์การเสียแรงขับเคลื่อนที่จะเดินหน้าเปลี่ยนแปลงได้

### **2.2.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง**

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังแสดงในตารางที่ 4.9) แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาได้ดำเนินการกระตุ้นครูและบุคลากรให้รับทราบปัญหาสถานศึกษาโดยการนำรูปภาพของปัญหาทั้งวิดีโอหรือเหตุการณ์จริงนำเสนอแก่ครูและบุคลากรเพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา สถานศึกษาได้สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ และสถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รักษาระดับจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ เปียร์ ไมค์ (2556, น. 35-36) สรุปได้ว่าการบรรลุภาวะหลงตนซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบด้วยการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพในการแข่งขันขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการอภิปรายกับพนักงานเกี่ยวกับปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การให้โอกาสแก่พนักงานในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับสิ่งที่เขาไม่พึงพอใจหรือปัญหาที่เขาพบ การจัดให้มีการเสวนาข้อมูลนั้นๆ และการกำหนดมาตรฐานให้สูงและคาดหวังว่าพนักงานต้องไปให้ถึง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.749 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการสร้างนวัตกรรมสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นบุคคลที่มีความความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทายและกล้าเปลี่ยนแปลง จึงสามารถทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองเห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงสามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาและผลกระทบที่จะตามมา เกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการแก้ปัญหาและพร้อมให้ความ



ร่วมมือกับสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ สอดคล้องกับ จอห์น พี. คอตเตอร์ (2552, pp. 23-24) กล่าวไว้ว่า คนที่จะสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่ผู้นำแต่รวมไปถึงพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยต้องคอยสร้างความตระหนักอย่างต่อเนื่องเมื่อถึงคราวจำเป็น สร้างความคิดของคนในองค์กรถึงโอกาสและภัยคุกคามมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง สร้างความรู้สึกรู้สึกคนในองค์กรให้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเดินหน้าลงมือทำและสร้างความสำเร็จให้ได้ และสร้างพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ให้องค์กร

## 2.2.2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.10) แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การทำงาน สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม สถานศึกษาได้มอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงออกซึ่งศักยภาพ และบทบาทการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาได้คัดเลือกครูและบุคลากรที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 54-55) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การคัดเลือกคนสู่ทีมนำร่องต้องเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของการแก้ปัญหา เป็นบุคคลที่มีทักษะดี มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกองค์กร มีความน่าเชื่อถือ ประสบความสำเร็จ มีมิตรสัมพันธ์ที่ดี มีอำนาจและทักษะในการบริหารจัดการ และมีทักษะการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการสื่อสาร การจูงใจ ทั้งนี้การสร้างทีมอาจต้องมีการดึงคนเข้ามาเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพยายามและสิทธิพิเศษที่ได้รับคัดเลือก

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.762 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการสร้างนวัตกรรมสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

พ.ศ. 2547 ทำให้ผู้บริหารปรับปรุงพัฒนาการบริหารราชการตามแนวนโยบาย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น

### 2.2.3 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.11) แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาได้ให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมมือกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากร พัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาพร้อมทุ่มเททำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งเน้นที่ สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด แต่เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า มีค่าสูงถึง 1.81 ซึ่งอธิบายได้ว่าค่าเฉลี่ยของการดำเนินงานดังกล่าวของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ทั้ง 43 แห่ง นั้นมีความแตกต่างกันในประเด็นดังกล่าวค่อนข้างสูง ทั้งนี้เป็น เพราะบริบทของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้งระหว่างสถานศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัยและ จังหวัดตาก รวมถึงสถานศึกษาที่อยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาในเขตพื้นที่ จังหวัดตากที่มีพื้นฐานความหลากหลายด้านพื้นที่ ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม รวมถึงจุดเน้นการพัฒนาใน พื้นที่ ตามประกาศคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่ 1/2558 ลงวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2558 เรื่อง กำหนดพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งประกอบด้วยเขตอำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด และอำเภอท่าสองยาง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการ เปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.670 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน สถานศึกษาชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการสร้างนวัตกรรม สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านอื่นๆ ซึ่งอธิบายได้ว่าสถานศึกษาใดมีผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรมสูงย่อมส่งผลให้สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการ เปลี่ยนแปลงได้สูงเช่นกัน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสมรรถนะหนึ่งของผู้บริหาร สถานศึกษา สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 3) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากร มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

## 2.2.4 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.12) แสดงว่าสถานศึกษาให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิตของตนเอง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและจริงใจกับสมาชิก และสถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และเชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ แล้วสถานศึกษาจะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิมซึ่งสอดคล้องกับ ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, น. 25) สรุปได้ว่าการสื่อสารต้องดำเนินการทั้งคำพูดและการกระทำและการกระทำมักจะมีพลังสูงที่สุด ไม่มีอะไรจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้เท่ากับการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับคำพูดของตน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.761 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์เรียงตามความสัมพันธ์

## 2.2.5 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นขจัดอุปสรรค

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นขจัดอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.13) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดกว่าข้ออื่นๆ และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่าข้ออื่นๆ แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ทั้ง 43 แห่ง ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษาทั้ง 43 แห่ง ยังได้ดำเนินการในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ ชาน คิม. ดับเบิลยู และจอห์น พี. คอตเตอร์ (2559, p. 25) ที่ได้กล่าวถึงการปฏิรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จพนักงานจำนวนมากจะมีส่วนร่วมเมื่อการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปเรื่อยๆ พนักงานได้รับการส่งเสริมให้ทดลองปฏิบัติงานตาม

แนวทางใหม่ มีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ และมอบหมายให้เป็นผู้นำ โดยการกระทำนั้นต้องเกิดขึ้นในองค์กรอย่างกว้างขวาง ยิ่งพนักงานมาเกี่ยวข้องมากขึ้นผลลัพธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะดีขึ้นและบรรลุวิสัยทัศน์ได้ง่ายขึ้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นจัตุรัสสุธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.720 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นจัตุรัสสุธรรมเรียงตามความสัมพันธ์

### 2.2.6 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.14) แสดงว่าสถานศึกษาได้วางแผนและดำเนินกิจกรรมโดยเลือกกิจกรรมที่ทำสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจน กิจกรรมที่สามารถลบความรู้สึกต่อต้าน กิจกรรมที่ผู้มีอำนาจให้ความสนใจพร้อมให้ความช่วยเหลือมาดำเนินการก่อนเพื่อสร้างชัยชนะระยะสั้น สถานศึกษาให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ทำสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร และลบล้างความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาได้สร้างขวัญกำลังใจ หรือมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ และสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสร้างชัยชนะระยะสั้นในสถานศึกษา เพื่อรักษาแรงส่งและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, p. 169) สรุปได้ว่าการสร้างชัยชนะระยะสั้นต้องทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาด่วนเร็ว มีจำนวนครั้งที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดปฏิริยาความช่วยเหลือจากพนักงาน การวิพากษ์วิจารณ์ลดน้อยลง และสามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามเปลี่ยนแปลงขึ้นด้วย

#### การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.755 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านการสร้างนวัตกรรมสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านอื่นๆ ซึ่งอธิบายได้ว่าสถานศึกษาใดมีผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรมสูงย่อมส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้นให้เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 51-57) ในคู่มือการ

บริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่กำหนดแนวทางให้โรงเรียนมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีสร้างความผูกพันของบุคลากร การให้รางวัล ยกย่องชมเชย สร้างแรงจูงใจ การมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียนและบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

### **2.2.7 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**

#### **สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง**

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.15) แสดงว่า สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโครงสร้างการบริหารงานและนโยบายของสถานศึกษาขึ้นมาใหม่ให้เอื้อต่อการทำงาน สถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีค่านิยมการทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และสถานศึกษาได้เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ไมค์ เปียร์ (2556, pp. 102-103) กล่าวถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีกิจกรรมที่ควรทำ 6 กิจกรรม ได้แก่การแสวงหาการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากคนที่สำคัญ กำหนดแผนการดำเนินงานที่ดี มีความยืดหยุ่น มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ให้การสนับสนุน สร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม การเฉลิมฉลองความสำเร็จตามหลักชีวิตความก้าวหน้าของงาน การสื่อสารอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอโดยการทำให้องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง การติดตามปัจจัยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และจัดหาสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายให้แก่บุคลากรในองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.750 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านอื่นๆ ซึ่งอธิบายได้ว่า สถานศึกษาใดมีผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์สูงย่อมส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้

### **2.2.8 ข้อค้นพบเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**

#### **สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ**

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 4.16) แสดงว่า สถานศึกษาได้ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ยึดมั่นระบบการทำงานรูปแบบใหม่ สร้างความเชื่อมั่น

ว่าพฤติกรรมใหม่จะทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ สถานศึกษาได้สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากรว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการส่งเสริมพัฒนา และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมบ่มเพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และสถานศึกษาได้นำค่านิยมใหม่ของสถานศึกษามาประกอบการพิจารณาการคัดเลือกว่าจ้างบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น พี. คอตเตอร์ และแดน เอส. โคเฮน (2546, pp. 212-213) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมจะเปลี่ยนได้ก็ต่อเมื่อมีการใช้วิธีแบบใหม่และประสบความสำเร็จมาแล้วระยะหนึ่ง การพยายามเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานและคุณค่าก่อนที่จะสร้างแนวทางใหม่ในการปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องเป็นไปได้ วิสัยทัศน์สามารถบ่งบอกถึงวัฒนธรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้น เราสามารถสร้างพฤติกรรมใหม่ขึ้นมาเพื่อสะท้อนถึงวัฒนธรรมใหม่ที่เรปรารถนาจะมีแต่พฤติกรรมใหม่เหล่านี้จะไม่ถือเป็นมาตรฐานที่ยั่งยืนได้จนกระทั่งเราได้มาถึงจุดสิ้นสุดของขั้นตอนทั้งหมด

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.731 (ดังตารางที่ 4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เรียงตามความสัมพันธ์

### 2.3 ข้อค้นพบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการสร้างนวัตกรรมสามารถร่วมกันทำนายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้ โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 71.8 มีความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 0.32407 ดังสมการ  $Z_Y = .499 (Z_5) + .258 (Z_2) + .161 (Z_3)$  (ดังแสดงในตารางที่ 4.19)

แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างนวัตกรรมนั้นส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในขั้นตอนต่างๆ ทั้งขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ ขั้นจัดอุปสรรค ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และขั้นเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะสามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา อธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน โน้มน้าว จูงใจให้ยอมรับวิสัยทัศน์ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาได้กำกับครูและบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มอบอำนาจและความไว้วางใจในการทำงาน มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานพร้อมให้การสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงาน โครงการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมทั้งผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลง ให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ แก่ครูและบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม ใช้นวัตกรรมพัฒนานวัตกรรมและเผยแพร่นวัตกรรม การกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา สอดคล้องกับธนา ศิริวัลลภ และชัยพงษ์ พงษ์พานิช (2553, น.55-56) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสำเร็จ ประกอบด้วย ความจริงใจของผู้บริหารระดับสูง การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบบนลงล่าง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเป็นประสิทธิผล สังเกตความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ด้านการสร้างนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้วยการผลักดันการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา การให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลง กระตุ้นครูในการสร้างนวัตกรรม พัฒนานวัตกรรม การนิเทศติดตามประเมินผล และผู้บริหารควรมีการเรียนรู้นวัตกรรมให้สามารถใช้นวัตกรรม และเผยแพร่นวัตกรรมได้

3.1.2 จากการวิจัย พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ขึ้นสื่อสารวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นสถานศึกษาควรระดม

ให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ครูและบุคลากรเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่ชัดเจน เชื่อมั่นว่าเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้วสถานศึกษาจะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม รวมถึงมีการพูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้วยความจริงใจ

3.1.3 จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในระดับสูง และพบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้และเพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นด้วย

3.2.2 เนื่องจากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 นี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลยืนยันผลการวิจัยที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาวิจัยหัวข้อดังกล่าวในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). *แนวทางการศึกษา ชุมวิชาการบริการการเปลี่ยนแปลงในงานส่งเสริมการเกษตร หลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตรระดับชำนาญการพิเศษ*. สืบค้นจาก [http://www.k-station.doae.go.th/kstation/wp-content/uploads/AEK\\_302.pdf](http://www.k-station.doae.go.th/kstation/wp-content/uploads/AEK_302.pdf).
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัดตาก. (2561). *แผนพัฒนาจังหวัดตาก (ปี 2561-2564)*. ตาก: สำนักงานจังหวัดตาก.
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัดสุโขทัย. (2561). *แผนพัฒนาจังหวัดสุโขทัย (พ.ศ. 2561-2564)*. สุโขทัย: สำนักงานจังหวัดสุโขทัย.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, จักรกฤษณ์ โปตาพล, และวิไลพรรณ เสรีวัฒน์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- กุลชลี จงเจริญ. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ*. (หน่วยที่ 12). (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2561). *ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. ใน *แนวทางการศึกษาชุดวิชาการ พัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา*. (หน่วยที่ 2). (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกษร ชันระบุรณ์, สุเทพ เมยไธสง และกุศล ศรีสาร. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์*, 1(4), 9-18.
- จอห์น พี. คอตเตอร์, และแดน เอส. โคเฮน. (2546). *เปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ต้องใจรัก [The Heart of Change]*. (ญาดา โชติสรยุทธ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ไทศาลการพิมพ์.
- จอห์น พี. คอตเตอร์. (2552). *อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจ็นซี [a sense of urgency]*. (ณัฐยา สันตรการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2559). *กลยุทธ์ และการจัดการเปลี่ยนแปลง [On Change]*. (คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, ผู้แปล). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จิตติมา วรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุขนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัย นเรศวร, พิษณุโลก.

- จีราภา ประพันธ์พัฒน์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์-ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ชาน คิม. ดับเบิลยู, และจอห์น พี. คอตเตอร์. (2559). *กลยุทธ์และการจัดการเปลี่ยนแปลง [On Change]*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). (คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2554). ภาวะผู้นำ. ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). *การพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. (ดุฎินิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ชูชุกิ โยชิยุกิ. (2561). *ผู้นำก็ต้องมีโคช [25 Things the Leader Must Know]*. (ทินภาส พาหะนิชย์, ผู้แปล). สมุทรสาคร: พิมพ์ดี.
- ณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2554). แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง Innovation and Change Management*. (หน่วยที่ 9). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองคำ พิมพ์พา. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง*. (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทัศนีย์ ไชยเจริญ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ทินภาส พาหะนิชย์. (2561). *ผู้นำก็ต้องมีโคช 25 Things the Leader Must Know*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนา ศิริวัลลภ, และชัยพงษ์ พงษ์พานิช. (2553). *Sasin Organization Handbook: การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร*. นนทบุรี: มติชนปากเกร็ด.
- ธวัช บุญมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- นนทิพร สาน้อย. (2557). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง*. (วิทยานิพนธ์-ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก.
- นพรินทร์ สุบินรัตน์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/HUSOTSU/article/view/170305/122412>.
- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน*. (คุชฌ์นิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง [Organization Development and Change]*. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมา ปันทวีงกูร. (2558). *วิสัยทัศน์ของผู้นำการศึกษา. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา*. (หน่วยที่ 1). (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2561). *ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน แนวทางการศึกษาชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา*. (หน่วยที่ 1). (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปัทมาภรณ์ ปูสา. (2561). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง Leadership and Change Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: อิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- พิเชษฐ์ ภู่อลิมนตระกุล. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, สมุทรปราการ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ภิรมณ์ จันทรโนทัย. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. (ดุขฎฐินิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎี-บัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- มณูญ พรหมรักษา. (2554). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ไมค์, เบียร์. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง [Managing Change and Transition]*. (ภักดี เมฆจำเริญ, ผู้แปล). (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รักเกียรติ หงส์ทอง, และธนพงษ์ อุดมทรัพย์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในบริบทการนำ การเปลี่ยนแปลง. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 2(18), 73-87.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา [LEADERSHIP Theories. Research. And Approaches to Development]*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *กรณีศึกษา: ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เรดเฟิร์นครีเอชั่น.
- สมชาย เทพแสง. (2552). ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์: รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 1(10), 1467-1476.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ : แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา : Visionary Leadership: Concepts, Theories, and Case Study*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: อภิชิตการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38. (2562). *สารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38*. สู่ใจทัย: งานนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2553). *สารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- \_\_\_\_\_. (2562). *คู่มือการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะเวลา 1 ปี*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. นนทบุรี: ประชุมการช่าง.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- \_\_\_\_\_. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานจังหวัดตาก. (2560). *ร่างแผนแม่บทพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก*. ตาก: สำนักงานจังหวัดตาก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2561). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 (Education in Thailand 2018)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุทิวรรณ ตันตริจนาวงศ์. (2556). แนวคิดร่วมสมัยทางการบริหาร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. (หน่วยที่ 10). (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น.
- สุพรรณิ บุญหนัก. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 16(74), 191204.
- สุภาพร ชุมวราฐายี. (2555). *ภาวะผู้นำการสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุรีพันธุ์ เสนานุช. (2553). *Visionary leadership: กรณีศึกษาโรงพยาบาลสงขลาครินทร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). รูปแบบใหม่ของผู้ผู้นำในอนาคต [Leadership for the Future]. *Management Science Journal*, 1(1), 7-13.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). *วิกฤตภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวทางการวิจัยและพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญา-ดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- Bass, B.M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cringan, Gary A. (1997). *Visionary Leadership and elementary school principals*. Ann Arbor: University of La Verne.
- Groves, KS. (2006). การแสดงออกทางอารมณ์ของผู้นำ, ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์, และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. *Leadership & Organization Development Journal*, 7(27), 566-583. สืบค้นจาก <https://doi.org/10.1108/01437730610692425>.
- Hatch, T. (2009). *The Outside-Inside Connection: Educational Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Hinkle, D.E, William, W., & Stephen G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin.
- McConnell, & Lonnie Lane. (1991). *Visionary Leadership and managerial Leadership in secondary school principals*. Ann Arbor: University of La Verne.
- Taylor, M.C., Cornelius, J.C., & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. สืบค้นจาก <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล





ภาคผนวก ก

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม	148	25
2	โรงเรียนคีรีมาศพิทยาคม	59	10
3	โรงเรียนกงไกรลาศวิทยา	55	9
4	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยานุสรณ์	13	2
5	โรงเรียนหนองตูมวิทยา	17	3
6	โรงเรียนบ้านสวนวิทยาคม	22	4
7	โรงเรียนไกรในวิทยาคม รัชมงคลาภิเชก	26	4
8	โรงเรียนยางซ้ายพิทยาคม	13	2
9	โรงเรียนลิไทพิทยาคม	25	4
10	โรงเรียนอุดมครุณี	108	18
11	โรงเรียนบ้านใหม่เจริญผลพิทยาคม	21	4
12	โรงเรียนเมืองเซลียง	77	13
13	โรงเรียนศรีสำโรงชนูปถัมภ์	88	15
14	โรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา	137	23
15	โรงเรียนหนองปลาหมอวิทยาคม	13	2
16	โรงเรียนบ้านไร่พิทยาคม	34	6
17	โรงเรียนวังทองวิทยา	14	2
18	โรงเรียนหนองกลับวิทยาคม	13	2
19	โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา	25	4
20	โรงเรียนเมืองดงวิทยา	28	5
21	โรงเรียนขุนไกรพิทยาคม	13	2
22	โรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา 2	13	2
23	โรงเรียนท่าชัยวิทยา	21	4
24	โรงเรียนศรีนคร	43	7
25	โรงเรียนทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์	90	15
26	โรงเรียนชัยมงคลพิทยา	21	4
27	โรงเรียนตากพิทยาคม	139	24
28	โรงเรียนถนนอมราษฎรบำรุง	19	3
29	โรงเรียนวังประจวบพิทยาคม	19	3

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
30	โรงเรียนบ้านตากประชาวิทยาการ	51	9
31	โรงเรียนทุ่งฟ้าวิทยาคม	17	3
32	โรงเรียนสามเงาวิทยาคม	34	6
33	โรงเรียนยกกระบัตรวิทยาคม	17	3
34	โรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม	30	5
35	โรงเรียนแม่ระมาดวิทยาคม	40	7
36	โรงเรียนท่าสองยางวิทยาคม	39	7
37	โรงเรียนสรรพวิทยาคม	147	25
38	โรงเรียนแม่ปะวิทยาคม	25	4
39	โรงเรียนด่านแม่ละเมาวิทยาคม	17	3
40	โรงเรียนแม่กุวิทยาคม	37	6
41	โรงเรียนพบพระวิทยาคม	52	9
42	โรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม	87	15
43	โรงเรียนวังหินกิตติวิทยาคม	13	2
	<b>รวม</b>	<b>1920</b>	<b>325</b>

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนผดุงปัญญา	74	20
2	โรงเรียนวังเจ้าวิทยาคม	13	4
3	โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา	64	17
4	โรงเรียนแม่จะเรวิทยาคม	34	9
	<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>50</b>



**ภาคผนวก ข**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ ผศ.ดร.ไชยรัตน์ ปราณี  
วุฒิการศึกษา กศ.ด.สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ประธานสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
2. ชื่อ ดร.ประจวบ ขวัญมัน  
วุฒิการศึกษา กศ.ด.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
3. ชื่อ นางสาวดารารัตน์ เทพมาศ  
วุฒิการศึกษา กศ.ม.คณิตศาสตร์  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ด้านการนิเทศติดตาม  
และประเมินผล
4. ชื่อ นายกฤษณะ เครืออยู่  
วุฒิการศึกษา ค.ม.บริหารการศึกษา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
5. ชื่อ นางสาวลาวัลย์ เกติมา  
วุฒิการศึกษา พร.ด.สาขายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ



ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลจากข้าราชการครู (ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 แบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน และวิทยฐานะของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา จำนวน 35 ข้อ

2. แบบสอบถามมีคำชี้แจงเฉพาะแต่ละตอน โปรดอ่านคำชี้แจงในแต่ละตอนโดยละเอียด

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงจากการรับรู้ของท่าน การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะถูกนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ และกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง เพราะจะทำให้คำตอบที่ได้ไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการได้อย่างแท้จริง

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสิงห์คำ ยอดปานันท์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการครูผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพตรงกับข้อใด แล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. ระดับการศึกษา
  - ปริญญาตรี
  - ปริญญาโท
  - ปริญญาเอก
3. ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน
  - ผู้บริหารสถานศึกษา
  - รองผู้อำนวยการ
  - ครูผู้สอน
4. วิทยฐานะ
  - ไม่มีวิทยฐานะ
  - ชำนาญการ
  - ชำนาญการพิเศษ
  - เชี่ยวชาญ
  - เชี่ยวชาญพิเศษ



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้ปฏิบัติ  
ตนในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับ  
ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ของสถานศึกษา เพียงใด					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพียงใด					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของสถานศึกษา เพียงใด					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ท้าทาย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพียงใด					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนา แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกรอบ ในการทำงานเพียงใด					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>การเผยแพร่วิสัยทัศน์</b>					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้ เพียงใด					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อ เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพียงใด					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน เพียงใด					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการโน้มน้าว การจูงใจครูและบุคลากรเพื่อให้ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพียงใด					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพียงใด					
	<b>การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</b>					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำกับครูและบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ เพียงใด					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบอำนาจและความไว้วางใจครูและบุคลากรในการทำงาน เพียงใด					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพียงใด					
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนิเทศกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพียงใด					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพียงใด					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
16	การเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตน แก่ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา เพียงใด					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต แก่ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา เพียงใด					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา เพียงใด					
19	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา เพียงใด					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศตนในการทำงาน แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพียงใด					
<b>การสร้างนวัตกรรม</b>						
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรม ใช้นวัตกรรม และสามารถเผยแพร่ นวัตกรรม เพียงใด					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรในการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพียงใด					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง เพียงใด					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนา นวัตกรรมของสถานศึกษา					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมของครู และบุคลากรเพียงใด					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

**คำชี้แจง** ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าสถานศึกษาของท่านได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการปฏิบัติในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	<p><b>ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รับทราบปัญหาสถานศึกษาโดยการนำรูปภาพของปัญหา วิดีโอ หรือเหตุการณ์จริง นำเสนอแก่ครูและบุคลากร เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพียงใด</p>					
2	<p>สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง เพียงใด</p>					
3	<p>สถานศึกษาได้สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการแก้ปัญหา และพร้อมให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ เพียงใด</p>					
4	<p>สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รักษาระดับจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา เพียงใด</p>					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	<b>ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b> สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีจิตสำนึกแรงด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การทำงาน เพียงใด					
6	สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา เพียงใด					
7	สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม เพียงใด					
8	สถานศึกษาได้มอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงออกซึ่งศักยภาพ และบทบาทการพัฒนาสถานศึกษา เพียงใด					
9	สถานศึกษาได้คัดเลือกครูและบุคลากรที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพียงใด					
10	<b>ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง</b> ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมมือกับครูและบุคลากรในสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และมีพลัง เพื่อให้ครูและบุคลากรพร้อมทุ่มเททำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพียงใด					
11	สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถานศึกษา เพียงใด					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพียงใด					
13	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับครูและบุคลากรพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา เพียงใด					
14	<b>ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์</b> ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงใด					
15	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิตของตนเอง เพียงใด					
16	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่ เพียงใด					
17	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและจริงใจกับสมาชิก เพียงใด					
18	สถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และเชื่อว่าเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ แล้วสถานศึกษาจะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม เพียงใด					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ชนชจัดอุปสรรค</b>					
19	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้คอยตรวจสอบถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขอุปสรรค ดังกล่าว เพียงใด					
20	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้กล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยง และยกย่องสมาชิกใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพียงใด					
21	สถานศึกษาได้แก้ปัญหาคูและบุคลากรที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรม และในรูปแบบเดียวกัน โดยใช้มาตรการแรงกดดันทางสังคม หรือการโยกย้ายหาบทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพียงใด					
22	สถานศึกษาได้ปรับโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา เพียงใด					
23	สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพียงใด					
	<b>ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น</b>					
24	สถานศึกษาได้วางแผนและดำเนินกิจกรรมโดยเลือกกิจกรรมที่ทำสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจน กิจกรรมที่สามารถลบล้างความรู้สึกต่อต้านกิจกรรมที่ผู้มีอำนาจให้ความสนใจ พร้อมให้ความช่วยเหลือ มาดำเนินการก่อน เพื่อสร้างชัยชนะระยะสั้น เพียงใด					
25	สถานศึกษาให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ทำสำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร และลบล้างความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพียงใด					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
26	สถานศึกษาได้สร้างขวัญกำลังใจ หรือมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ เพียงใด					
27	สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจในสถานศึกษาเพื่อรักษาแรงส่งและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพียงใด					
28	<b>การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</b> สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้างการบริหารงาน และนโยบายของสถานศึกษาขึ้นใหม่ให้เอื้อต่อการทำงาน เพียงใด					
29	สถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา เพียงใด					
30	สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีค่านิยมการทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน เพียงใด					
31	สถานศึกษาได้เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพียงใด					
32	<b>ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร</b> สถานศึกษาได้ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ยึดมั่นระบบการทำงานรูปแบบใหม่ สร้างความเชื่อมั่นว่าพฤติกรรมใหม่จะทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ เพียงใด					
33	สถานศึกษาได้สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากรว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการส่งเสริม พัฒนา และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพียงใด					



ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
34	สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมบ่มเพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา เพียงใด					
35	สถานศึกษาได้นำค่านิยมใหม่ของสถานศึกษา มาประกอบการพิจารณาการคัดเลือกเจ้าพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน เพียงใด					





ภาคผนวก ง

คุณภาพของแบบสอบถาม

### คุณภาพของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
1	<b>การสร้างวิสัยทัศน์</b> ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ท้าทาย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการทำงานเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	<b>การเผยแพร่วิสัยทัศน์</b> ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้ครูและบุคลากรมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ได้ชัดเจน เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการโน้มน้าว การจูงใจครูและบุคลากรเพื่อให้ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
10	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
11	<b>การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</b> ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำกับครูและบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้เพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8
12	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบอำนาจและความไว้วางใจครูและบุคลากรในการทำงาน เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
13	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนทรัพยากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
15	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
16	<b>การเป็นแบบอย่างที่ดี</b> ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตน แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
17	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต แก่ครูและ บุคลากรในสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
18	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่น การปฏิบัติตนตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีของ สถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
19	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศ ตนในการทำงาน แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
21	<b>การสร้างนวัตกรรม</b> ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรม ใช้นวัตกรรม และสามารถเผยแพร่ร่นวัตกรรม เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นครูและบุคลากร ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
24	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
25	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การนิเทศ ติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการ สร้างนวัตกรรมของครู และบุคลากรเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
1	<p><b>ขั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รับทราบปัญหาสถานศึกษาโดยการนำรูปภาพของปัญหาวิดีโอ หรือเหตุการณ์จริง นำเสนอแก่ครูและบุคลากร เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพียงใด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	<p>สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง เพียงใด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	<p>สถานศึกษาได้สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการแก้ปัญหาและพร้อมให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ เพียงใด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	<p>สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รักษาระดับจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา เพียงใด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	<p><b>ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p>สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การทำงาน เพียงใด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	<p>สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา เพียงใด</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
7	สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมที่ทำให้ทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
8	สถานศึกษาได้มอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แสดงออกซึ่งศักยภาพ และบทบาทการพัฒนา สถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
9	สถานศึกษาได้คัดเลือกครูและบุคลากรที่เห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง เข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
10	<b>ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง</b> ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมมือกับครูและบุคลากร ในสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์สำหรับ การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และมีพลัง เพื่อให้ครู และบุคลากรพร้อมทุ่มเททำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
11	สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา ที่มีจุดมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
12	สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
13	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับครูและบุคลากรพัฒนา กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
	<b>ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์</b>							
14	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
15	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิตของตนเองเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
16	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ในการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
17	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและจริงใจกับสมาชิกเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
18	สถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และเชื่อว่าเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ แล้วสถานศึกษาจะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม เพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	5	0.8
	<b>ชั้นขจัดอุปสรรค</b>							
19	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้คอยตรวจสอบถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขอุปสรรค ดังกล่าว เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
20	ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้กล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจกล้ารับความเสี่ยง และยกย่องสมาชิกใหม่ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

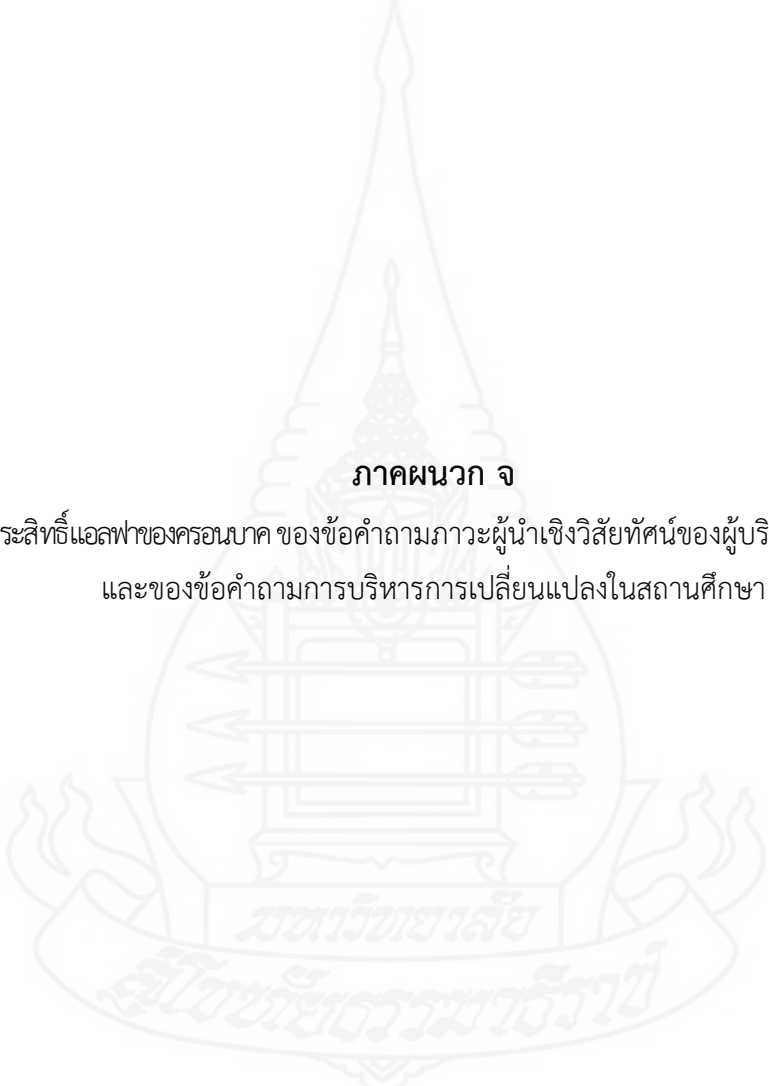


ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
21	สถานศึกษาได้แก้ปัญหาครูและบุคลากรที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรม และในรูปแบบเดียวกัน โดยใช้มาตรการแรงกดดันทางสังคมหรือการโยกย้าย หาบหยาใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
22	สถานศึกษาได้ปรับโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
23	สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
<b>ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น</b>								
24	สถานศึกษาได้วางแผนและดำเนินกิจกรรมโดยเลือกกิจกรรมที่สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้อย่างชัดเจน กิจกรรมที่สามารถลบล้างความรู้สึกต่อต้าน กิจกรรมที่ผู้มีอำนาจให้ความสนใจพร้อมให้ความช่วยเหลือ มาดำเนินการก่อน เพื่อสร้างชัยชนะในระยะสั้น เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
25	สถานศึกษาให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่สำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร และลบล้างความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
26	สถานศึกษาได้สร้างขวัญกำลังใจ หรือมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
27	สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสร้างชัยชนะในระยะสั้นในสถานศึกษาเพื่อรักษาแรงส่งและแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ						
		1	2	3	4	5	รวม	IOC
28	การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้างการบริหารงาน และนโยบายของ สถานศึกษาขั้นใหม่ให้เอื้อต่อการทำงาน เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
29	สถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
30	สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีค่านิยม การทำงานเป็นทีม สร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ ทางสังคมในที่ทำงาน เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
31	สถานศึกษาได้เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
32	<b>ขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ</b> สถานศึกษาได้ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ยึดมั่น ระบบการทำงานรูปแบบใหม่ สร้างความเชื่อมั่นว่า พฤติกรรมใหม่จะทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลง สำเร็จได้ เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
33	สถานศึกษาได้สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร ว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการส่งเสริม พัฒนา และมีการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
34	สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมบ่มเพาะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และใช้เกณฑ์การคัดเลือก ผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น ในทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
35	สถานศึกษาได้นำค่านิยมใหม่ของสถานศึกษา มาประกอบการพิจารณาการคัดเลือกกว่าจ้าง บุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน เพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1



**ภาคผนวก จ**

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
และของข้อคำถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

กลุ่มทดลอง

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation'	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	17.62	4.485	.680	.830
X12	17.76	5.411	.641	.835
X13	17.54	4.784	.844	.784
X14	17.64	5.133	.708	.819
X15	17.60	5.347	.536	.861
<b>X1</b>				<b>.857</b>
X21	17.20	8.449	.884	.917
X22	17.38	9.179	.771	.938
X23	17.26	8.482	.883	.918
X24	17.44	8.211	.844	.926
X25	17.36	8.847	.814	.930
<b>X2</b>				<b>.940</b>
X31	17.12	7.455	.788	.906
X32	17.16	7.607	.721	.919
X33	17.06	7.119	.833	.897
X34	17.14	7.429	.803	.903
X35	17.28	6.900	.844	.895
<b>X3</b>				<b>.922</b>

## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

กลุ่มทดลอง

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation'	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X41	17.20	9.061	.933	.946
X42	17.36	8.84	.913	.949
X43	17.28	9.553	.857	.959
X44	17.48	8.826	.903	.951
X45	17.32	9.283	.861	.958
<b>X4</b>				<b>.962</b>
X51	17.10	8.418	.855	.941
X52	17.14	8.776	.852	.941
X53	17.00	8.531	.862	.940
X54	17.10	8.827	.857	.941
X55	17.10	8.255	.898	.933
<b>X5</b>				<b>.951</b>

## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

## กลุ่มทดลอง

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation'	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	12.56	4.333	.837	.924
Y12	12.74	4.727	.843	.920
Y13	12.52	4.663	.851	.918
Y14	12.64	4.439	.879	.908
<b>Y1</b>				<b>.937</b>
Y21	16.64	7.664	.885	.923
Y22	16.82	8.396	.830	.934
Y23	16.68	7.120	.880	.926
Y24	16.86	8.000	.853	.929
Y25	16.68	8.140	.806	.937
<b>Y2</b>				<b>.943</b>
Y31	12.60	4.653	.814	.935
Y32	12.58	4.453	.840	.927
Y33	12.64	4.562	.878	.915
Y34	12.58	4.412	.898	.908
<b>Y3</b>				<b>.940</b>
Y41	16.72	9.838	.822	.949
Y42	16.74	9.339	.886	.938
Y43	16.64	8.970	.923	.931
Y44	16.76	8.268	.977	.944
Y45	16.66	9.535	.963	.942
<b>Y4</b>				<b>.952</b>

## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

## กลุ่มทดลอง

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation'	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y51	16.42	10.861	.944	.941
Y52	16.58	11.677	.891	.951
Y53	16.40	11.102	.884	.952
Y54	16.40	11.796	.828	.960
Y55	16.28	11.185	.897	.949
<b>Y5</b>				<b>.960</b>
Y61	12.58	5.718	.909	.929
Y62	12.68	6.059	.829	.953
Y63	12.52	6.214	.899	.933
Y64	12.56	5.925	.901	.931
<b>Y6</b>				<b>.952</b>
Y71	12.86	4.817	.866	.937
Y72	12.88	4.842	.866	.937
Y73	12.82	4.722	.886	.931
Y74	12.86	4.858	.892	.929
<b>Y7</b>				<b>.949</b>
Y81	12.44	5.558	.827	.925
Y82	12.46	5.274	.899	.902
Y83	12.48	5.520	.831	.924
Y84	12.36	5.786	.849	.919
<b>Y8</b>				<b>.937</b>

**ภาคผนวก ฉ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการครูกลุ่มตัวอย่าง






## FREQUENCIES

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
เพศ	ชาย	111	34.2	34.2	34.2
	หญิง	214	65.8	65.8	100.0
ระดับ การศึกษา	ปริญญาตรี	145	44.6	44.6	44.6
	ปริญญาโท	172	52.9	52.9	97.5
	ปริญญาเอก	8	2.5	2.5	100.0
ตำแหน่ง หน้าที่การ ปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	18	5.5	5.5	5.5
	รองผู้อำนวยการฯ	10	3.1	3.1	8.6
	ครูผู้สอน	297	91.4	91.4	100.0
วิทยฐานะ	ไม่มีวิทยฐานะ	92	28.3	28.3	28.3
	ชำนาญการ	108	33.2	33.2	61.5
	ชำนาญการพิเศษ	123	37.8	37.8	99.4
	เชี่ยวชาญ	2	.6	.6	100.0



**ภาคผนวก ช**

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
และผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

## FREQUENCIES

## ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (X)

	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
การสร้างวิสัยทัศน์ (X1)	325	0	4.2142	.59352
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (X2)	325	0	4.1803	.60806
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (X3)	325	0	4.2338	.69065
การเป็นแบบอย่างที่ดี (X4)	325	0	4.3028	.60422
การสร้างนวัตกรรม (X5)	325	0	4.1649	.64301
X1to5	325	0	4.2192	.55518

## FREQUENCIES

## การสร้างวิสัยทัศน์ (X1)

การสร้างวิสัยทัศน์ (X1)	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา (X11)	325	0	4.19	.650
ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X12)	325	0	4.25	.701
ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ของสถานศึกษา (X13)	325	0	4.33	.707
ผู้บริหารสถานศึกษามองปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ท้าทาย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (X14)	325	0	4.18	.731
ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบในการทำงาน (X15)	325	0	4.12	.711

## FREQUENCIES

## การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (X2)

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (X2)	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันได้ (X21)	325	0	4.30	.711
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใช้สื่อเพื่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (X22)	325	0	4.12	.709
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้ครูและบุคลากร มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน (X23)	325	0	4.18	.739
ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการโน้มน้าว การจูงใจครูและ บุคลากรเพื่อให้ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (X24)	325	0	4.13	.745
ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (X25)	325	0	4.18	.712

## FREQUENCIES

## ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (X3)

ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (X3)	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำกับครูและบุคลากร ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ (X31)	325	0	4.19	.746
ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบอำนาจและความไว้วางใจ ครูและบุคลากรในการทำงาน (X32)	325	0	4.24	.736
ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงาน โครงการ และ กิจกรรม (X33)	325	0	4.20	.744
ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (X34)	325	0	4.23	.749
ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง (X35)	325	0	4.31	1.762

## FREQUENCIES

## ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X4)

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตน แก่ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา (X41)	325	0	4.30	.694
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต แก่ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา (X42)	325	0	4.38	.682
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการยึดมั่น การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ดีของสถานศึกษา (X43)	325	0	4.36	.669
ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจน ได้เอาใจใส่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา (X44)	325	0	4.22	.731
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการอุทิศตน ในการทำงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา (X45)	325	0	4.26	.716

## FREQUENCIES

## ด้านการสร้างนวัตกรรม (X5)

ด้านการสร้างนวัตกรรม	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรม ใช้นวัตกรรม และสามารถเผยแพร่ นวัตกรรม (X51)	325	0	4.19	.713
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรในการ สร้างและพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา (X52)	325	0	4.19	.726
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย และกล้าเปลี่ยนแปลง (X53)	325	0	4.16	.756
ผู้บริหารสถานศึกษาได้ผลักดันการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนา นวัตกรรมของสถานศึกษา (X54)	325	0	4.13	.765
ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การนิเทศ ติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการสร้าง นวัตกรรมของครู และบุคลากร (X55)	325	0	4.15	.738

## FREQUENCIES

## การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Y)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Y1)	325	0	4.0623	.63203
ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y2)	325	0	4.0763	.67739
ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง (Y3)	325	0	4.1377	.76432
ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ (Y4)	325	0	4.0425	.65662
ชั้นขจัดอุปสรรค (Y5)	325	0	4.0535	.66738
ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น (Y6)	325	0	4.1123	.69060
ชั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y7)	325	0	4.1900	.66075
ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Y8)	325	0	4.1238	.69016
Y1to5	325	0	4.0998	.60767

## FREQUENCIES

## ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Y1)

ชั้นสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รับทราบปัญหา สถานศึกษาโดยการนำรูปภาพของปัญหา วิดีโอ หรือ เหตุการณ์จริง นำเสนอแก่ครูและบุคลากรเพื่อสร้างจิตสำนึก เร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Y11)	325	0	4.02	.735
สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ ถึงสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เพื่อสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Y12)	325	0	4.06	.719
สถานศึกษาได้สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากร เกิดความเชื่อมั่นถึงแนวทางการแก้ปัญหา และพร้อมให้ ความร่วมมือกับสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ สำเร็จ (Y13)	325	0	4.07	.716
สถานศึกษาได้กระตุ้นครูและบุคลากรให้รักษาระดับจิตสำนึก เร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดเวลา (Y14)	325	0	4.09	.734

## FREQUENCIES

## การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Y2)

ชั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการคัดเลือกครูและบุคลากรที่มีจิตสำนึกแรงด่วนของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การทำงาน (Y21)	325	0	4.04	.779
สถานศึกษาได้จัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาโดยการคัดเลือกครูและบุคลากร ที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา (Y22)	325	0	4.08	.747
สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม (Y23)	325	0	4.09	.740
สถานศึกษาได้มอบหมายให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงออกซึ่งศักยภาพ และบทบาทการพัฒนาสถานศึกษา (Y24)	325	0	4.11	.737
สถานศึกษาได้คัดเลือกครูและบุคลากรที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เข้าร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y25)	325	0	4.06	.792

## FREQUENCIES

## ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง (Y3)

ชั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมมือกับครูและบุคลากร ในสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน และมีพลังเพื่อให้ครูและบุคลากรพร้อมทุ่มเท ทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Y31)	325	0	4.07	.775
สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษาที่มี จุดมุ่งเน้นที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถานศึกษา(Y32)	325	0	4.24	1.812
สถานศึกษาได้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงได้ (Y33)	325	0	4.13	.702
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับครูและบุคลากรพัฒนา กลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา (Y34)	325	0	4.12	.728

## FREQUENCIES

## ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ (Y4)

ชั้นสื่อสารวิสัยทัศน์	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้แก่ครู และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Y41)	325	0	4.04	.740
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างในการนำวิสัยทัศน์มา ประยุกต์กับการทำงาน การดำเนินชีวิตของตนเอง (Y42)	325	0	4.06	.745
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้ครู และบุคลากรสามารถมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ใหม่ (Y43)	325	0	4.08	.764
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พูดคุยถึงข้อวิตกกังวลของครูและ บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อย่างเปิดเผยและจริงใจกับสมาชิก (Y44)	325	0	3.95	.786
สถานศึกษาทำให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษา มีความเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และเชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ แล้วสถานศึกษา จะดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม (Y45)	325	0	4.07	.746



FREQUENCIES  
 ชั้นจัดอุปสรรค (Y5)

ชั้นจัดอุปสรรค	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้คอยตรวจสอบถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งการดำเนินการแก้ไขอุปสรรค ดังกล่าว (Y51)	325	0	3.98	.777
ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยง และยกย่องสมาชิกใหม่ ที่พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Y52)	325	0	4.02	.772
สถานศึกษาได้แก้ปัญหาครูและบุคลากรที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอย่างยุติธรรม และในรูปแบบเดียวกัน โดยใช้มาตรการแรงกดดัน ทางสังคม หรือการโยกย้ายหาบทบาทใหม่ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Y53)	325	0	3.98	.871
สถานศึกษาได้ปรับโครงสร้างองค์การ ให้เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา (Y54)	325	0	4.12	.735
สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Y55)	325	0	4.17	.712

## FREQUENCIES

## ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น (Y6)

ชั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
สถานศึกษาได้วางแผนและดำเนินกิจกรรมโดยเลือกกิจกรรม ที่สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เห็นความสำเร็จได้ อย่างชัดเจน กิจกรรมที่สามารถลบล้างความรู้สึกต่อต้าน กิจกรรมที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสนใจ พร้อมให้ความช่วยเหลือ มาดำเนินการก่อน เพื่อสร้าง ชัยชนะระยะสั้น (Y61)	325	0	4.11	.756
สถานศึกษาให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมที่สำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและ บุคลากร และลบล้างความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Y62)	325	0	4.13	.763
สถานศึกษาได้สร้างขวัญกำลังใจ หรือมอบรางวัลแก่ครู และบุคลากรที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษาให้สำเร็จ (Y63)	325	0	4.18	.785
สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมสร้างชัยชนะระยะสั้น ในสถานศึกษา เพื่อรักษาแรงส่งและแรงจูงใจ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y64)	325	0	4.03	.806

## FREQUENCIES

## การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y7)

การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง การบริหารงาน และนโยบายของสถานศึกษาขึ้นมาใหม่ ให้เอื้อต่อการทำงาน (Y71)	325	0	4.14	.748
สถานศึกษาให้การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ให้สามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ของสถานศึกษา (Y72)	325	0	4.22	.712
สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีค่านิยมการทำงาน เป็นทีม สร้างโอกาสให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคม ในที่ทำงาน (Y73)	325	0	4.22	.741
สถานศึกษาได้เฝ้าติดตามเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Y74)	325	0	4.18	.772

## FREQUENCIES

## ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Y8)

ชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	N Valid	Missing	Mean	Ttd. Deviation
สถานศึกษาได้ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ยึดมั่นระบบการทำงานรูปแบบใหม่ สร้างความเชื่อมั่นว่าพฤติกรรมใหม่จะทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ (Y81)	325	0	4.16	.766
สถานศึกษาได้สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากรว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการส่งเสริมพัฒนา และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Y82)	325	0	4.13	.756
สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมปมเพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้นำช่วงต่อไปต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา (Y83)	325	0	4.09	.784
สถานศึกษาได้นำค่านิยมใหม่ของสถานศึกษามาประกอบการพิจารณาการคัดเลือกเจ้าพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน (Y84)	325	0	4.11	.760

**ภาคผนวก ซ**

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน







**ภาคผนวก ฅ**

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

## REGRESSION

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.817 <sup>a</sup>	.667	.666	.35110	.667	647.548	1	323
2	.840 <sup>b</sup>	.706	.705	.33032	.039	42.922	1	322
3	.847 <sup>c</sup>	.718	.716	.32407	.012	13.543	1	321

## Model Summary

Model	Change ...
	Sig. F Change
1	.000
2	.000
3	.000

- a. Predictors: (Constant), X5  
b. Predictors: (Constant), X5, X2  
c. Predictors: (Constant), X5, X2, X3

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.885	.128		6.921	.000		
X5	.772	.030	.817	25.447	.000	1.000	1.000
1 (Constant)	.552	.131		4.228	.000		
X5	.512	.149	.542	10.470	.000	.341	2.935
X2	.339	.052	.339	6.552	.000	.341	2.935
1 (Constant)	.459	.131		3.515	.001		
X5	.472	.049	.499	9.593	.000	.324	3.086
X2	.258	.055	.258	4.657	.000	.287	3.489
X3	.142	.038	.161	3.680	.000	.460	2.176

- a. Dependent Variable: Y1toY8

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสิงห์คำ ยอดปานันท์
วัน เดือน ปีเกิด	19 ตุลาคม 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดตาก
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร พ.ศ. 2538 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิทยาศาสตร์ (เคมี) มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนแม่จะเรววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

